



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **Serviços e Medidas de Apoio no Processo de Inovação Social**

## **Estudo dos Municípios do Distrito de Castelo Branco**

**Ana Dulce Afonso Marques**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Empreendedorismo e Criação de Empresas**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Maria José Aguilar Madeira

Covilhã, Setembro de 2014



# AGRADECIMENTOS

Todos os que me conhecem sabem que não costumo dizer o quanto vos amo, mas a realidade é que todos os que realmente amo, de alguma forma o sabem...

Aos meus pais, que sempre fizeram o possível e o impossível por mim e pela minha felicidade, pelo apoio incondicional que pelo menos um de vocês sempre me deu e por todos os princípios que me inculcaram e faço questão de seguir... Tenho muito orgulho em ser vossa filha!

À minha irmã, que me incentivou a iniciar e a concluir mais este objetivo...

Aos meus amigos, em especial às que considero as melhores amigas, Ana Batista e Elsa Ferreira. Ao Mestre Jorge Pedro, pela amizade, apoio, força e acima de tudo por me manter à tona... e fazer acreditar que é possível...

À Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Madeira e ao Dr. João Mendes Borga por serem os meus “modelos de referência” a nível profissional. À Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Madeira pela sua insistência, dedicação e acima de tudo por ser quem é, sabe o quanto a admiro. Ao Dr. João Mendes Borga, por todo o apoio, incentivo e por se ter tornado o meu melhor mentor.

Por fim e não menos importante, a todos os que se disponibilizaram a ajudar-me neste processo e que de certa forma contribuíram para a concretização desta investigação...

Muito Obrigada...



# RESUMO

A Inovação Social é um conceito muito recente, o termo "Inovação Social" foi usado pela primeira vez em 1970 e abordado de modo mais consistente nos últimos anos, sobretudo ao nível de trabalhos académicos e científicos, encontrando-se claramente numa fase de desenvolvimento e integração. Todavia, são ainda inexistentes os trabalhos que objetivem tratar os serviços e medidas de apoio inerentes ao processo de Inovação Social.

A presente dissertação visa identificar e analisar os fatores que condicionam as iniciativas de Inovação Social prestadas pelos Municípios do distrito de Castelo Branco, nomeadamente no que concerne aos serviços, programas e medidas de apoio existentes.

De modo a atingir esse propósito, foram selecionados vários conceitos que possibilitaram a concretização e desenvolvimento do modelo concetual, envolvidos no Processo de Inovação Social e no Modelo de Implementação da Inovação Social, de forma a verificar a oferta dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social. Espera-se que este seja um importante contributo para estudos futuros no âmbito da temática da Inovação Social.

Como conclusão da presente dissertação, pode referir-se que os Municípios funcionam como instrumentos de mudança de mentalidade e estratégia de especialização, bem como aceleradores da implementação da Inovação Social, no entanto ainda existe um longo caminho a ser percorrido, dadas as potencialidades e a valorização unanime da Inovação Social.

## Palavras-chave

Inovação Social, Serviços e Medidas de Apoio, Municípios, Distrito de Castelo Branco.



# ABSTRACT

Social Innovation is a very recent concept; the term "Social Innovation" was first used in 1970 and has been addressed more consistently in recent years, mainly in terms of academic works and papers, and it is clearly in a phase of development and integration. However, there are still no studies that focus on the services and support measures inherent to the Social Innovation process.

This dissertation seeks to identify and analyze the factors that constrain the Social Innovation initiatives implemented by the Municipalities in the district of Castelo Branco, particularly in relation to the services, programmes and support measures provided.

To achieve this purpose, there was a selection of several concepts that enabled the concretion and development of the theoretical model, involved in the Process of Social Innovation and in the Implementation of the Social Innovation Model, in order to verify the Social Innovation measures and support services. It is hoped that this research is a significant contribution to future studies under the theme of Social Innovation.

As a conclusion of this dissertation, it can be stated that the municipalities act in changing minds, towards the creation of a smart specialisation strategy and as accelerators of the implementation of Social Innovation. Nevertheless, there is still a long way to go, given the potential and the unanimous appreciation of Social Innovation.

## Keywords

Social Innovation, Measures and Support Services, Municipalities, District of Castelo Branco.





# ÍNDICE

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de figuras .....	xii
Índice de gráficos .....	xiv
Índice de tabelas.....	xvi
<b>1    CAPÍTULO - Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1    Enquadramento do problema .....	1
1.2    Objetivo e questões da investigação .....	3
1.3    Estrutura da investigação .....	4
<b>2    CAPÍTULO - Revisão da literatura .....</b>	<b>5</b>
2.1    Inovação Social.....	6
2.1.1    Inovação Social: origem, conceitos e relevância .....	6
2.1.2    Formas de operacionalização .....	8
2.2    Sector público e Inovação Social .....	13
2.2.1    As autarquias locais: características e novos desafios.....	14
2.2.2    Formas de operacionalização .....	17
2.3    Serviços e medidas de apoio à Inovação Social por parte dos Municípios .....	21
<b>3    CAPÍTULO - Metodologia de investigação.....</b>	<b>23</b>
3.1    Estratégia de investigação .....	23
3.2    Proposições de investigação .....	24
3.3    Recolha de dados .....	27
3.3.1    Entrevista .....	28
3.3.2    Análise documental .....	29
3.4    Tratamento dos dados .....	30
<b>4    CAPÍTULO - Análise e discussão de resultados .....</b>	<b>31</b>
4.1    Caracterização dos Municípios de Castelo Branco, Fundão, Proença-a-Nova e Vila Velha de Rodão e da Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (CIMBB) .....	31
4.1.1    Caracterização geral dos Municípios.....	31
4.1.2    Caracterização da CIMBB .....	32

4.2	Apresentação dos resultados das entrevistas .....	33
4.2.1	Informação geral sobre os Municípios no que concerne à Inovação Social e à oferta de serviços e medidas de apoio à Inovação Social .....	33
4.2.2	Mudança de mentalidade e estratégia de especialização.....	37
4.2.3	Aceleração da implementação da Inovação Social .....	41
4.2.4	Valorização dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social .....	47
4.2.5	A CIMBB no processo de Inovação Social .....	52
4.3	Análise e discussão dos resultados.....	55
4.3.1	Conhecimento e oferta dos serviços e medidas de apoio .....	55
4.3.2	Mudança de mentalidade e estratégia de especialização.....	57
4.3.3	Aceleração da implementação da Inovação Social .....	57
4.3.4	Valorização dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social .....	59
4.3.5	Oferta da CIMBB .....	60
5	<b>CAPITULO - Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação .....</b>	<b>62</b>
5.1	Conclusões da investigação .....	62
5.2	Limitações da investigação .....	65
5.3	Futuras linhas de investigação .....	66
	<b>Bibliografia.....</b>	<b>67</b>
	<b>Apêndices .....</b>	<b>72</b>



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Conceitos a abordar na revisão da literatura.....	5
Figura 2 - Processo de Inovação Social.....	11
Figura 3 - Processo de Inovação Social no tempo .....	13
Figura 4 - Municípios do distrito de Castelo Branco.....	16
Figura 5 - Modelo de implementação da Inovação Social .....	18
Figura 6 - Serviços e medidas de apoio à Inovação Social .....	21
Figura 7 - Serviços e medidas de apoio no processo de Inovação Social por parte dos Municípios .....	22
Figura 8 - Fontes de informação utilizadas.....	27



# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nº de pessoas que trabalham na área da Inovação Social.....	34
Gráfico 2 - Oferta de programas específicos de apoio à Inovação Social.....	37
Gráfico 3 - Desenvolvimento de planos de ação, onde definem as áreas de intervenção prioritárias.....	39



# ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Síntese das proposições e variáveis associadas.....	26
Tabela 2 - Listagem dos representantes das entidades inquiridas .....	29
Tabela 3 - Indicadores por Município.....	32
Tabela 4 - Objetivos dos Municípios - categorias e subcategorias.....	35
Tabela 5 - Objetivos dos Municípios.....	35
Tabela 6 - Colaboração com outros organismos em questões relacionadas com Inovação Social - categorias e subcategorias .....	36
Tabela 7 - Colaboração com outros organismos em questões relacionadas com Inovação Social .....	36
Tabela 8 - Exploração e/ou disponibilização de conhecimentos sobre Inovação Social - categorias e subcategorias.....	38
Tabela 9 - Exploração e/ou disponibilização de conhecimentos sobre Inovação Social.....	38
Tabela 10 - Oferta dos serviços e medidas de apoio prémios e concursos de ideias - categorias e subcategorias .....	40
Tabela 11 - Oferta dos serviços e medidas de apoio prémios e concursos de ideias .....	40
Tabela 12 - Realização de campanhas de sensibilização sobre a importância da Inovação Social - categorias e subcategorias .....	41
Tabela 13 - Realização de campanhas de sensibilização sobre a importância da Inovação Social .....	42
Tabela 14 - Oferta dos serviços e medidas de apoio assessoria, acompanhamento e seguimento - categorias e subcategorias .....	43
Tabela 15 - Oferta dos serviços e medidas de apoio assessoria, acompanhamento e seguimento .....	43
Tabela 16 - Oferta dos serviços e medidas de apoio de incubação e laboratórios - categorias e subcategorias .....	44
Tabela 17 - Oferta dos serviços e medidas de apoio de incubação e laboratórios.....	45
Tabela 18 - Oferta de fundos para empresas, serviços e projetos com benefício social.....	45
Tabela 19 - Principais fontes de financiamento dos serviços e medidas de apoio oferecidos pelos Municípios. ....	46
Tabela 20 - Benefícios dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e dos Municípios que se preocupam com a Inovação Social - categorias e subcategorias .....	48
Tabela 21 - Benefícios dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e dos Municípios que se preocupam com a Inovação Social .....	49
Tabela 22 - Ações que tomariam para melhorar alguns aspetos relativamente ao apoio à Inovação Social - categorias e subcategorias .....	50



Tabela 23 - Ações que tomariam para melhorar alguns aspetos relativamente ao apoio à Inovação Social.....	50
Tabela 24 - Conhecimento e valorização dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social por parte dos potenciais empreendedores sociais .....	51
Tabela 25 - Importância dos Municípios e outros organismos investirem em fundos públicos de serviços e medidas de apoio à Inovação Social - categorias e subcategorias .....	51
Tabela 26 - Importância dos Municípios e outros organismos investirem em fundos públicos de serviços e medidas de apoio à Inovação Social .....	52
Tabela 27 - Objetivos da CIMBB .....	52
Tabela 28 - Benefícios dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e da CIMBB se preocupar com a Inovação Social - categorias e subcategorias .....	53
Tabela 29 - Benefícios dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e da CIMBB se preocupar com a Inovação Social .....	53
Tabela 30 - Ações que tomariam para melhorar alguns aspetos relativamente ao apoio à Inovação Social.....	54
Tabela 31 - Conhecimento e valorização dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social por parte dos potenciais empreendedores sociais .....	54
Tabela 32 - Importância da CIMBB, dos Municípios e outros organismos investirem em fundos públicos de serviços e medidas de apoio à Inovação Social.....	55



# 1 CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

## 1.1 Enquadramento do problema

O conceito e as práticas de inovação têm-se expandido de forma acelerada, o termo inovação adquiriu novos significados e o seu desenvolvimento e aplicação ultrapassaram as fronteiras da empresa e, até, das nações (S. B. Silva & Bignetti, 2006).

Mediante Piteira (2010) a capacidade inovadora de um país não depende simplesmente de fatores económicos, investimentos em novas tecnologias ou medidas adequadas, depende também da estrutura social e política na otimização e na aplicação produtiva dos seus recursos.

Atualmente existem fortes desequilíbrios, na estabilidade das economias, dos sistemas políticos e na justiça social que comprovam a necessidade de mudança. Westley (2008) refere que enquanto seres humanos, quando paramos de mudar, morremos, assim como quando os sistemas sociais param de mudar, tornam-se rígidos e vulneráveis a impactos externos.

Segundo Bill Drayton - Fundador e Presidente da Ashoka, a função do empreendedor social é assegurar que quando parte da sociedade está bloqueada é fornecida a maneira de a desbloquear. O empreendedor identifica o que não está a funcionar e resolve a situação alterando o sistema, divulgando a solução e persuadindo a sociedade a encarar novas realidades. Os empreendedores sociais não têm só o intuito de dar o peixe ou ensinar a pescar, não repousam até revolucionarem a indústria da pesca (Drayton, 2004 citado por Ferreira, 2005).

A Inovação Social vem propor uma mudança que restaura a capacidade de resiliência dos sistemas, a partir da capacitação das populações, potenciando o seu capital humano e social, constituindo um foco de atenção tanto para as ciências sociais como para as políticas estratégicas de desenvolvimento socioeconómico (Diogo, 2010; Piteira, 2010).

Dada a atualidade do tema, vários têm sido os investigadores a debruçarem-se sobre a Inovação Social como Bulut, Eren, & Halac (2013), Cajaiba-Santana (2013), Hellstrå (2004), Mulgan (2006) (2007), Mumford & Mumford (2013), Pol & Ville (2009), Tapsell & Woods (2008), Westley (2008). Assim como, sobre as suas potencialidades em termos de impacto, mudança e importância (Adams & Hess, 2010; Hulgard & Ferrarini, 2010; Westley, 2010).

A cada dia é mais evidente a necessidade de criação de organizações dedicadas sobretudo a problemas sociais ou até ao entretenimento social (Freitas, 2010).

Segundo Sousa (2013), o contexto político, económico e social em que se encontra Portugal, afigura-se tendencialmente preocupante face às atuais taxas de desemprego<sup>1</sup> e consequentes fatores crescentes de pobreza e exclusão social. Desta forma, o fomento da Inovação Social parece ser uma das soluções para a minimização dos problemas económicos e sociais que têm assolado o país nos últimos anos. Assim, revela-se fundamental identificar e analisar os fatores que condicionam as iniciativas de Inovação Social.

Segundo Silva & Bignetti (2006) e Policy (2013) a Inovação Social é desenvolvida por atores da sociedade civil, autonomamente ou em parceria com o poder público, os privados e as empresas têm preocupações cada vez mais sociais, tornando-se complementares ao Estado e permitindo novas parcerias entre o sector público, privado e terceiro sector.

A elaboração de programas e políticas nesta área podem produzir inovações de sucesso e fazerem a diferença, tendo como papel central o setor público a nível regional e local (European Commission, 2013).

Em Portugal, Pedro Mota Soares - Ministro da Solidariedade, Emprego e Segurança Social<sup>2</sup>, no dia da inauguração do Banco de Inovação Social (BIS), refere que é da articulação entre instituições sociais, entidades e empresas ligadas à economia social e ao Estado - central e local - que virá a solução. Só em parceria é possível responder aos desafios, as instituições sociais e autarquias locais, em conjunto, concretizam projetos para impulsionar uma maior coesão territorial, uma discriminação positiva nos territórios deprimidos e combate à pobreza e à exclusão social, com o apoio financeiro do Estado central.

Apesar do interesse do Estado em apoiar estas iniciativas, elas são visíveis, principalmente, nos grandes centros, como é o caso da Câmara Municipal de Lisboa parceira do BIS, da Câmara Municipal do Porto que criou o Centro de Inovação Social (CIS), da Câmara Municipal de Odívetas com a Divisão de Inovação Social e Projetos Educativos, entre outros. Neste âmbito, os Municípios do distrito de Castelo Branco não têm tido tanta visibilidade e envolvimento.

Do exposto, em termos académicos, a presente investigação, ao estudar o funcionamento dos serviços e medidas de apoio e a importância atribuída à inovação Social, pretende ampliar o conhecimento sobre a matéria e contribuir para o desenvolvimento desta temática a nível nacional. Visa, assim, fomentar a ampliação dos estudos na área dos serviços e medidas de

---

<sup>1</sup> Segundo dados do INE, no 2º trimestre de 2014 situava-se nos 13,9% (<http://www.ine.pt/> acedido em 13/09/2014)

<sup>2</sup> Segundo informação do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (<http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-solidariedade-e-seguranca-social/mantenha-se-atualizado/20130430-msss-banco-inovacao-social.aspx>, acedido em 10/10/2013).

apoio, mais concretamente no desenvolvimento de programas específicos de incentivo à inovação social.

É também propósito desta investigação proporcionar sugestões para futuras investigações, quer através da aplicação do modelo de estudo a outros Municípios, Organismos e até mesmo empreendedores sociais, quer num âmbito mais alargado sobre a Inovação Social.

Com o estudo dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social aplicado concretamente aos Municípios, procura-se obter informações e conhecimentos úteis aos próprios Municípios, no sentido de se conseguirem benefícios ao nível da valorização da mesma e da sua posição competitiva, bem como satisfazer as necessidades, desejos e interesses dos potenciais empreendedores sociais.

Assim como, ao identificar e analisar os fatores que condicionam as iniciativas de Inovação Social prestadas pelos Municípios do distrito de Castelo Branco, pretende obter contribuições a nível teórico e prático, no sentido de proporcionar conhecimentos e recomendações que possam melhorar a sua atuação.

Reconhecida a importância da Inovação Social e dado a sua análise em termos de fomento local ser um fenómeno muito pouco estudado, sobretudo em Portugal, considerou-se oportuno, quer em termos académicos, quer em termos práticos, investigar, através de uma região concreta, esse fenómeno. Neste âmbito, apresentam-se de seguida os objetivos desta investigação.

## 1.2 Objetivo e questões da investigação

O objetivo deste estudo é identificar e analisar os fatores que condicionam as iniciativas de Inovação Social prestadas pelos Municípios do distrito de Castelo Branco, nomeadamente no que concerne aos serviços, programas e medidas de apoio existentes.

Com este trabalho visa-se mais especificamente:

- Identificar, descrever e analisar os serviços e medidas de apoio à Inovação Social, tendo como foco de análise os Municípios do distrito de Castelo Branco;
- Analisar o grau de conhecimento e utilização que os Municípios atribuem aos serviços e medidas de apoio à Inovação Social;
- Analisar até que ponto os serviços e as medidas de apoio à Inovação Social são diferenciados e considerados relevantes para os Municípios.

De acordo com os objetivos a questão central definida: Quais os fatores que condicionam as iniciativas de Inovação Social prestadas pelos Municípios do distrito de Castelo Branco?

Com a investigação empírica, pretende-se obter informação acerca das questões:

- ✓ Os Municípios têm conhecimento dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e oferecem programas de incentivo à Inovação Social?
- ✓ Os Municípios utilizam os serviços/programas e medidas de apoio à Inovação Social e funcionam como mudança de mentalidade e estratégia de especialização à Inovação Social?
- ✓ Os Municípios funcionam como um incentivo à Inovação Social, nomeadamente no que concerne ao aceleração da implementação da Inovação Social?
- ✓ Até que ponto a Inovação Social é considerada relevante e necessária, quais os serviços e medidas de apoio de maior relevância na incrementação da Inovação Social?
- ✓ Em termos de oferta de serviços e medidas de apoio à Inovação Social, os Municípios beneficiam positivamente com o facto de pertencerem à CIMBB?

## 1.3 Estrutura da investigação

Esta investigação apresenta cinco capítulos considerados essenciais:

O Capítulo 1, denominado Introdução, descreve o porquê da investigação, mostrando o contexto económico e social da temática abordada, de seguida apresenta o problema, objetivos e questões de investigação às quais se pretende dar resposta.

No Capítulo 2 desenvolve-se a revisão da literatura de suporte ao estudo empírico, o conceito Inovação Social, formas de operacionalização e serviços e medidas de apoio no processo de Inovação Social por parte das autarquias locais.

O Capítulo 3, Metodologia de Investigação, especifica o tipo de investigação, população, amostra e unidade de análise, assim como o método de recolha e análise de dados.

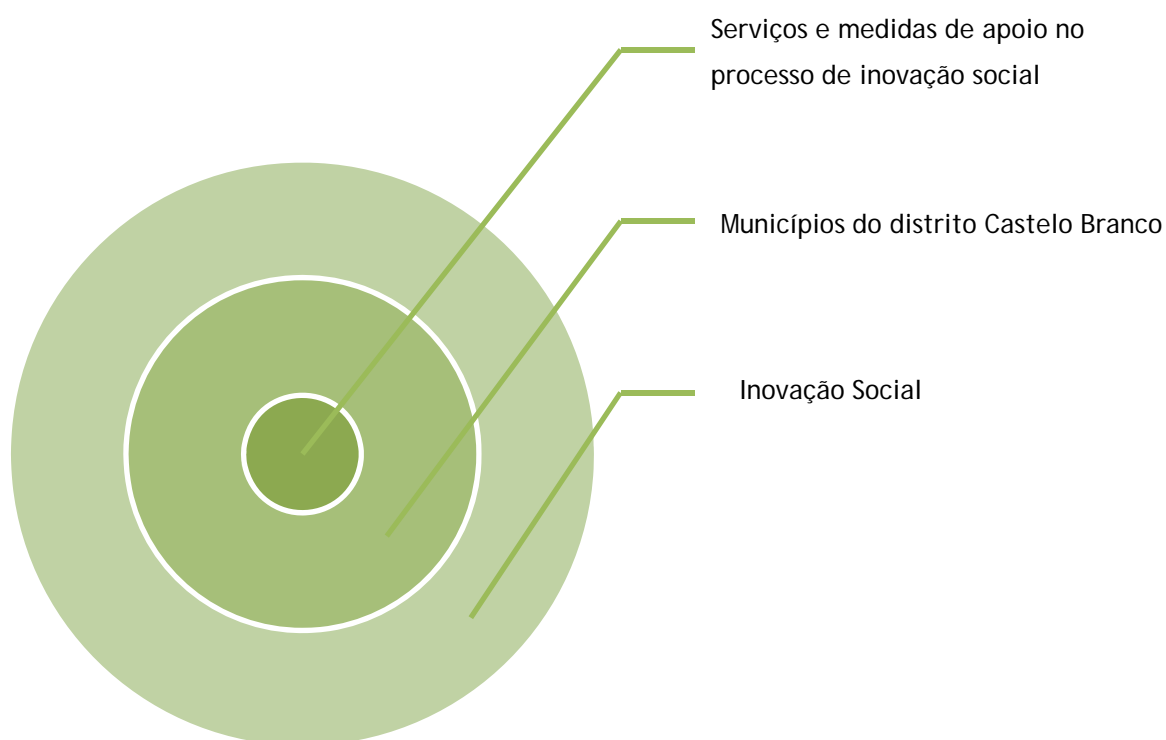
A análise e discussão dos resultados são efetuados no Capítulo 4, apresenta a caracterização geral das autarquias locais e da Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa, através de uma análise estrutural e demográfica das mesmas. É considerada também a explanação dos resultados obtidos na entrevista e apresenta-se a análise e discussão dos resultados.

Por último, o Capítulo 5 apresenta as principais conclusões obtidas com a realização desta investigação, assim como, algumas limitações e sugestões de futuras linhas de investigação.

## 2 CAPÍTULO - REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, pretende-se, com a revisão da literatura existente, fazer o levantamento dos conceitos teóricos e dos fundamentos teóricos, passíveis de suportar o corpo da investigação, criando, simultaneamente, um quadro conceptual acerca da temática a desenvolver.

Assim, de acordo com o enquadramento de investigação formulado no 1 Capítulo, e com os objetivos enunciados, considera-se pertinente discutir e explicitar a escassa teoria existente sobre a Inovação Social. Todavia, será necessário explorar alguns conceitos relacionados com a temática em análise, nomeadamente os serviços e medidas de apoio prestados pelos Municípios (Figura 1).



Fonte: Elaboração própria

Figura 1 - Conceitos a abordar na revisão da literatura

## 2.1 Inovação Social

Atualmente existe uma constante preocupação da sociedade e, principalmente, do governo e administração pública, no que diz respeito a aspetos como: crescimento e desenvolvimento, exclusão social e criação de novos postos de trabalho. A Inovação Social é uma das soluções para estas questões visto que se destina a substituir estruturas políticas obsoletas e instituições inapropriadas por novos meios de melhorar resultados como: desenvolvimento das sociedades inclusivas, redução da pobreza ou minimização dos impactos ambientais (Huddart, 2012).

Muitas têm sido as atribuições dadas à Inovação Social, nomeadamente, a saber: (i) um caminho para fazer algo de bom na/para a sociedade (Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2007; Phillips, Deiglmeier, & Miller, 2008; Social Innovation eXchange & The Young Foundation, 2010); (ii) mudar práticas e/ou a estrutura social (Howaldt & Schwarz, 2010; Simms, 2006); (iii) contribuir para o desenvolvimento urbano e da comunidade (Adams & Hess, 2010; Moulaert, Martinelli, Swyngedouw, & González, 2005); (iv) reorganizar os processos de trabalho (Pot, Dhondt, & Oeij, 2011; Pot & Vaas, 2008). Esta relevância tem despertado, com maior intensidade, a curiosidade, interesse e sensibilidade dos investigadores sobre o tema.

### 2.1.1 Inovação Social: origem, conceitos e relevância

Para tratar o tema Inovação Social é importante entender as suas origens, conceito e relevância face à constante necessidade de inovar na sociedade atual. A Inovação Social e o empreendedorismo social emergiram como fatores importantes na renovação dos serviços de bem-estar e na contribuição para a mudança social (Hulgard & Ferrarini, 2010). Goldenberg (2010) identificou um crescente investimento de diversos tipos de organizações em inovações sociais, devido aos diversos impactos que pode gerar nas organizações e em toda a sociedade. Assim, visa a conceção do bem-estar humano e tem impacto significativo sobre o desempenho social (Pol & Ville, 2009).

De acordo com Cooperrider e Pasmore (1991) como citado em (Cloutier, 2003), em 1970, Taylor foi o primeiro investigador a usar o termo "Inovação Social" e no mesmo ano, Gabor debruçou-se sobre a Inovação Social numa perspetiva de desenvolvimento territorial, seguidos em 1986, pelo primeiro centro de investigação em Inovação Social, o *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales* - CRISES, no Canadá.

Desde a década de 90, a Inovação Social e o empreendedorismo social têm adquirido importância em termos de política pública, apesar do estado de bem-estar social ter sido uma referência para implementação das políticas públicas após a Segunda Guerra Mundial. Este panorama expressa elevada responsabilidade e empreendedorismo privados na produção de



bem-estar social (Betta, Jones, & Latham, 2010; Dees, 2001), quer por empresas, quer por empreendimentos de economia social (Hulgard & Ferrarini, 2010).

Borzaga & Bodini (2012) também referem que a partir do ano 2000 a Inovação Social ganhou maior destaque, sendo criadas organizações especializadas, como o *Center for Social Innovation* da Escola de negócios de Stanford nos Estados Unidos fundado em 2000, *Centre for Social Innovation* no Canadá em 2004, *Social Innovation Exchange* criado pela *Young Foundation* em Londres em 2005, *Social Innovation* no Japão criado em 2005 e o *Netherlands Centre for Social Innovation* na Holanda em 2006. Em Portugal, entre o que mais se destaca, está o Centro de Inovação Social (CIS) fundado em 2011 e o Banco de Inovação Social (BIS) em 2013.

Desde a virada do século, a visibilidade do empreendedorismo social conseguiu atrair a atenção dos *policy makers* (ou responsáveis pela definição de políticas, que inclui atores sociais de todos os setores da sociedade) na tentativa de resolução do problema da prestação de serviços em épocas de orçamentos restritos e limitados (Hulgard & Ferrarini, 2010).

Apesar da comprovada relevância da Inovação Social, em termos de definição a controvérsia é elevada, vários são os investigadores que a definem, como Mulgan, (2006) e Pol & Ville (2009), entre outros. Constatando-se que não existe consenso na definição do conceito.

A presente investigação considera como definição de Inovação Social a referenciada por Hulgard & Ferrarini (2010) definida no debate entre a *EMES European Research Network*, *Skoll Foundation*, *Young Foundation* e *Ashoka*, como criação de valor social usualmente produzido em discussões colaborativas e participativas com pessoas e organizações envolvidas em inovações que frequentemente originam atividade económica. A definição baseia-se em quatro critérios: valor social, inovação, participação e atividade económica. O valor social e inovação estão presentes na maioria das abordagens sobre Inovação Social e empreendedorismo social, mas os dois elementos restantes são controversos.

Para Mulgan (2006), a Inovação Social refere-se a produtos e serviços inovadores motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais, com o intuito de gerar valor social e não de obter vantagem competitiva e retorno acima da média. Com o desenvolvimento da Inovação Social o que se pretende é minimizar e/ou solucionar situações sociais onde o poder público e a iniciativa privada não atuaram de forma satisfatória.

André & Abreu (2006) apontam a Inovação Social como resposta a problemas sociais que visa e gera mudança social, considerando que liga três atributos simultaneamente: satisfação de necessidades humanas não satisfeitas via mercado; promoção e inclusão social; e capacidade de agentes ou atores como sujeitos aptos, potencialmente ou efetivamente, a superar a exclusão social e desencadear mudança na relação de poder. Os primeiros dois atributos são

comuns em estudos sobre Inovação Social, usualmente, adicionando ainda, as necessidades não satisfeitas pelo Estado.

É de notar que Phills, Deiglmeier, & Miller (2008) argumentam que a complexidade dos problemas globais tem contribuído para que os diversos sectores (lucrativo, não lucrativo e governamental) cooperem com vista à resolução de problemas sociais. Também Tardif & Harrisson (2005) salientam a interação de diversos agentes entre si, no sentido não só do ambiente organizacional e institucional, mas também no de superar os efeitos das crises e conciliar interesses individual, coletivo e geral. Assim como a OECD (2010) refere que a Inovação Social pode ser vista como um produto misto, recebendo contributos do Estado, do mercado e da sociedade civil.

Nesta arquitetura institucional, os papéis e responsabilidades são redefinidos, dando lugar a formas de atuação inovadoras que favorecem a eficácia e qualidade dos serviços prestados, através de respostas para carências quotidianas, e de investimentos na prevenção de problemas sociais emergentes (Lévesque & Lajeunesse-Crevier, 2005).

Em termos europeus, a inovação passa a ser preponderante, tornando-se o cerne da estratégia *Europa 2020*, é considerada uma ferramenta essencial para enfrentar os grandes desafios mundiais e sair progressivamente da crise financeira. Neste sentido a Comissão Europeia, criou a iniciativa *União da Inovação* através do reforço da base de conhecimentos da Europa, transformação das boas ideias em produtos comercializáveis, eliminação de disparidades sociais e geográficas ou partilha dos recursos e difusão dos resultados para alcançar progressos definitivos (Comissão Europeia, 2010).

### 2.1.2 Formas de operacionalização

O desenvolvimento do processo de Inovação Social para Mulgan, (2006), assenta em três pilares estruturantes do sistema socioeconómico:

- ✓ Procura efetiva: depreensão da necessidade social por consumidores ou voluntários e por patrocinadores e fundações;
- ✓ Oferta efetiva: novas ideias concebidas como resposta a necessidades e formas de operacionalização e expansão que lhe sejam associadas;
- ✓ Estratégias efetivas: financiamentos, aos agentes envolvidos e às metodologias que auxiliam na absorção da Inovação Social pelos mercados. Usualmente é menos estável, devido ao exíguo número de organizações, redes e profissionais de gestão ligados à Inovação Social.

Uma iniciativa de Inovação Social pode optar por: uma estrutura privada de mercado; um modelo de economia social dirigido especificamente a grupos que não podem aceder às

soluções de mercado; seguir a via do empreendedorismo social que alia a prossecução de fins sociais com a venda de produtos ou serviços no mercado; tornar-se intermediária de grupos de produtores; iniciativas organizadas por grupos de produtores, como as cooperativas agrícolas; e ainda, por projetos que implicam a posse de terra ou imóveis, como algumas iniciativas de desenvolvimento local e de habitação social (Murray, Caulier-grice, & Mulgan, 2009).

Segundo Moore & Westley (2009), um papel essencial no desempenho de estratégias efetivas é o do *system entrepreneur*, ou seja de agentes com a capacidade de trabalhar contextos institucionais de forma a obter maior aceitação e alargar os impactos de uma iniciativa. No modelo de Alvord (2004) é por via da Inovação Social que os empreendedores sociais conseguem solucionar problemas sociais localizados, mobilizando ideias, capacidades e recursos para alcançarem uma verdadeira transformação social.

Empreendedorismo social e Inovação Social podem ser estudados a partir da perspetiva de que são conceitos diferentes ou de que as suas semelhanças predominam sobre as diferenças. A análise foi realizada na perspetiva de que são quase sinónimos, pois tanto a Inovação Social, quanto o empreendedorismo social, são operações que combinam criação de valor social e mudança social (Hulgard & Ferrarini, 2010).

Alguns investigadores consideram o empreendedor social como o ator por excelência, sobrestimando o seu papel e capacidades individuais, sustentam que é ele que responde às situações e necessidades sociais de modo a dar-lhes sustentabilidade e inovação (Parente, Costa, Santos, & Chaves, 2011).

A Inovação Social está relacionada com estudos de inovações tecnológicas, políticas e de carácter social, entre outras (André & Abreu, 2006) e uma vez que o produto da Inovação Social não se pode isolar do processo ou da forma como a inovação é organizada, como a combinação do resultado com o processo (Mulgan, 2006; Murray, Caulier-grice, & Mulgan, 2010).

Nesse sentido, Phills Jr., Deiglmeier e Miller (2008) afirmam que a Inovação Social se apresenta como soluções para problemas sociais mais eficazes, eficientes e sustentáveis, ou apenas que gera maior valor que as práticas existentes, é a melhor construção para a compreensão e produção duradoura da mudança social, uma vez que é guiada por um carácter sistémico, fator esse que (Murray et al., 2010) consideram que lhe confere a complexidade dos desafios e a necessidade de fazer diferente, a Inovação Social não tem limites fixos, acontece em nos sectores público, privado e sem fins lucrativos.

A Inovação Social pode ser considerada processo e produto, como processo envolve mudanças nas relações sociais e enquanto produto, metodologia que pode ser transmissível (André &

Abreu, 2006; Moulaert et al., 2005). Sintetizando, nada mais é que novas respostas às necessidades e desafios sociais, o processo e os resultados são extremamente relevantes (OECD, 2010).

### *O processo de Inovação Social*

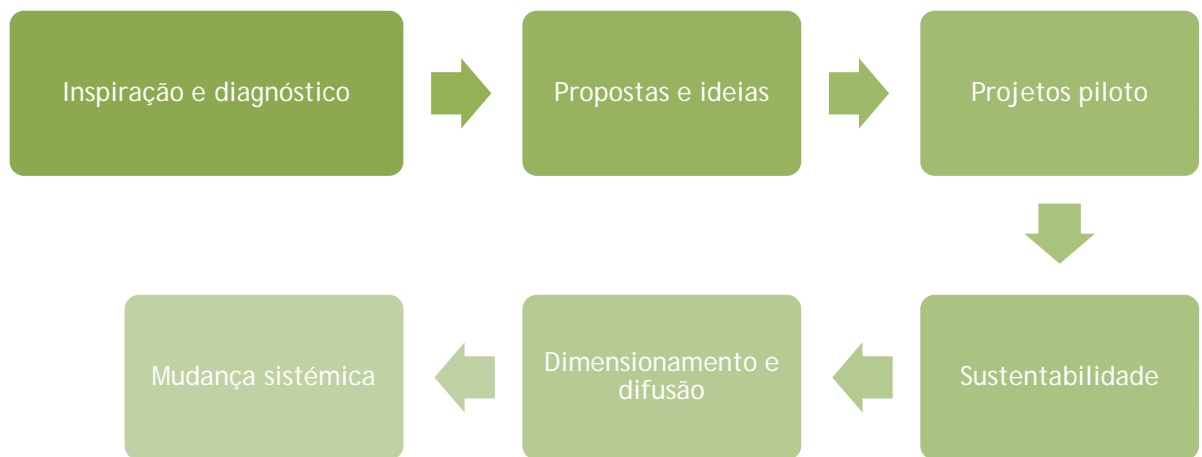
Criar um projeto de Inovação Social que seja viável, muitas vezes, não é um processo que se apresente fácil. A inovação é frequentemente um processo estruturado e intuitivo, exigindo criatividade, invenção e equilíbrio entre o risco e a eficácia operacional. A inovação por si só muitas vezes não funciona, muitas boas ideias não funcionam na prática, da mesma forma que estavam inicialmente previstas. Para limitar os riscos é necessário projetar e analisar a experiência de outros empreendedores, tendo em conta um conjunto de ferramentas para apoiar o processo criativo de inovação a nível local (Bacon, Faizullah, Mulgan, & Woodcraft, 2008).

Bacon et al. (2008) definem três etapas:

- Diagnosticar a posição no ciclo de inovação;
- Compreender como a inovação se desenvolve (ou não);
- E fazer as perguntas certas para orientar em cada fase.

Os projetos de Inovação Social podem e devem ser geridos e apreendidos desde as etapas iniciais, ou seja, da fase da ideia, gerada através de uma necessidade latente/manifesta ou da inspiração do empreendedor, à fase de implementação (European Commission, 2013; Mulgan, 2006; Murray, Caulier-grice, & Mulgan, 2010).

Murray, Caulier-grice, & Mulgan (2010), no trabalho intitulado "*The open book of social innovation - Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation*" são focadas as principais componentes do processo de Inovação Social e revela-se como um guia que pertinente no sentido de ultrapassar algumas das maiores dificuldades de desenvolvimento dos projetos de Inovação Social. Também permite orientar em todo o processo de Inovação Social detalhadamente, pelas seis etapas definidas e conforme se observa na Figura 2.



Fonte: Murray et al. (2010)

Figura 2 - Processo de Inovação Social

1) **Inspiração e diagnóstico** - Nesta fase, incluem-se todos os fatores que desencadeiam a necessidade de inovação - como a crise, cortes de gastos públicos, desempenho débil, estratégia - bem como inspiração e imaginação criativa. Esta fase envolve o diagnóstico do problema e enquadramento da questão de forma a serem abordadas as causas e indícios dos problemas. A questão certa é meio caminho para encontrar a solução certa. Não existem sistemas de feedback que ajudam os profissionais e o pessoal da linha da frente a entender as necessidades e melhor adequar os serviços. Existem também muitas organizações que por meio de pesquisas, por exemplo, detetam desafios novos e emergentes.

2) **Propostas e ideias** - Esta é a fase de criação de ideias. Pode envolver métodos formais - como *design* ou criatividade para ampliar as opções disponíveis. Muitos dos métodos ajudam a delinear ideias e a encontrar experiências numa ampla gama de fontes. As ideias podem surgir de várias fontes - cidadãos, utilizadores dos serviços, comunidades, pessoal da linha de frente, outros setores ou outros países. Há muitas maneiras de chegar a estas fontes (tais como bancos ideia e concursos de ideias, por exemplo) e formas de envolver os cidadãos na elaboração e desenvolvimento de soluções.

3) **Projetos piloto** - As ideias são testadas na prática, pode ser feito de uma forma mais simples através de um projeto dinamizado por uma organização ou através de projetos mais formais que envolvem metodologias de trabalho e acompanhamento mais complexos. O processo de aperfeiçoamento e teste de ideias é particularmente importante, pois é através da repetição e do método de tentativa e erro, que as parcerias se consolidam e os conflitos são resolvidos (incluindo controvérsias de interesses enraizados). Os principais aspetos a ter em conta nesta fase são a celeridade, mantendo custos baixos, tangibilidade e feedback dos utilizadores e de especialistas.

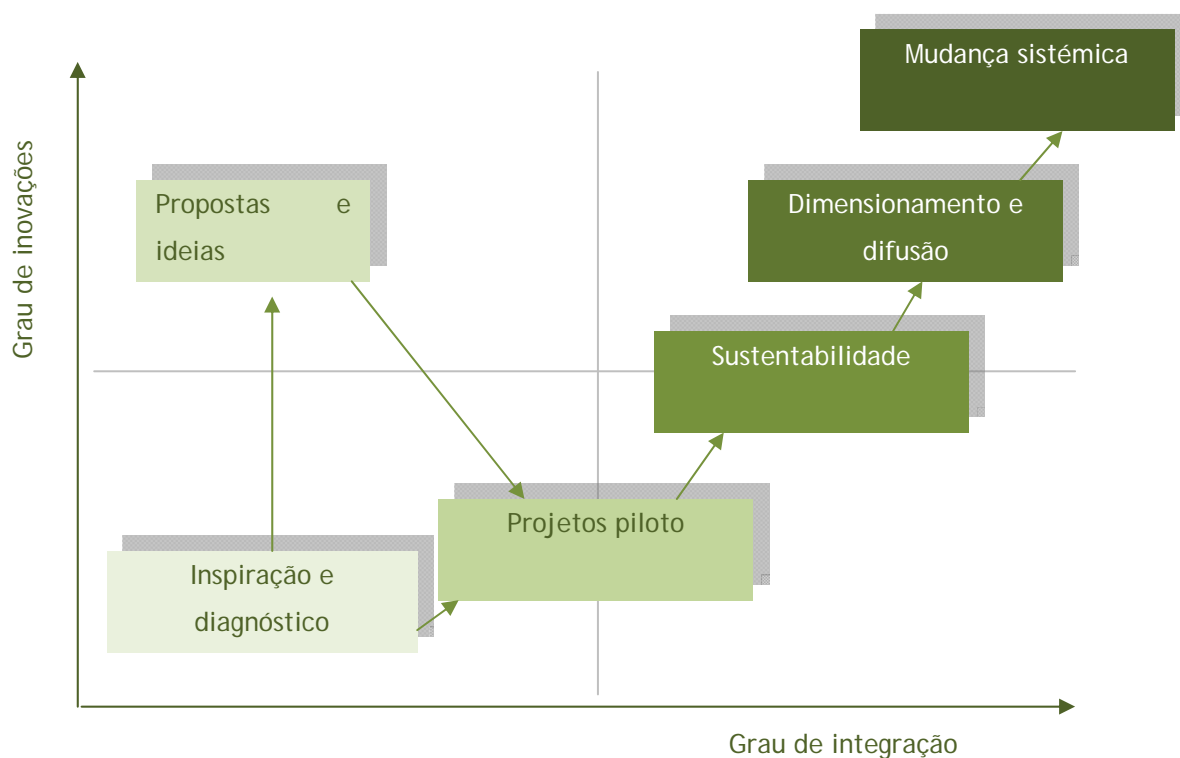
**4) Sustentabilidade** - A ideia torna-se prática diária, procura-se ajustar ideias (muitas vezes otimizar) e identificar fontes de financiamento para garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo. No setor público, constitui a identificação dos orçamentos, equipas e outros recursos, como legislação.

**5) Dimensionamento e difusão** - Nesta fase existem diversas estratégias para a expansão e difusão da inovação. O estímulo e inspiração também desempenham um papel fundamental na difusão da ideia ou prática. A procura e a oferta têm um papel determinante, bem como a existência de envolvimento e mobilização. A forma como a inovação é generalizada dentro de um organismo ou a entidade que, por sua vez se expande num contexto social onde a relação um para um lhe dá um carácter orgânico e singular de crescimento. É também nesta etapa que se decidem as 6 componentes cruciais de estruturação da iniciativa de Inovação Social de Murray, Caulier-grice, & Mulgan (2009):

- i. Um modelo de negócio que acompanhe a missão da organização e a torne sustentável;
- ii. Um modelo que forneça uma relação precisa do controlo das operações facultando a comunicação de resultados;
- iii. Fontes de financiamento para o arranque e manutenção do projeto;
- iv. Um esquema de rede de cooperação (parceiros) e comunicação;
- v. Modelo de pessoal que abranja voluntários;
- vi. Um plano de desenvolvimento de sistemas de investigação, sistemas tecnológicos e de gestão da informação, sistemas financeiros e prestação de contas, sistemas de distribuição (logística, controlo de qualidade) e gestão do risco.

**6) Mudança sistémica** - É o objetivo principal da Inovação Social, geralmente envolve a interação de vários elementos: movimentos sociais; modelos de negócios; leis e regulamentos; dados e infraestruturas; e formas inteiramente novas de pensar e fazer. Geralmente envolve novas estruturas ou arquiteturas compostas de muitas inovações menores. As inovações sociais geralmente confrontam-se com barreiras e hostilidades de velha ordem. E, mediante a Social Innovation eXchange & The Young Foundation (2010) muitas vezes, envolve os quatro setores - empresas, governo, sociedade civil e famílias. Os pioneiros podem contornar essas barreiras, mas o seu crescimento muitas vezes depende da criação de novas condições para tornar a inovação economicamente viável. Estas condições incluem novas tecnologias, cadeias de fornecedores, novas formas institucionais, habilidades e quadros regulamentares e fiscais.

Estas etapas nem sempre são sequenciais (algumas inovações iniciam diretamente na "prática"), pode haver ciclos de feedback entre eles e sobreposições, conforme figura 3. Estas etapas fornecem uma estrutura útil para reflexão sobre os diferentes tipos de apoio necessários ao incremento da Inovação Social.



Fonte: Adaptado de Bacon et al. (2008)

Figura 3 - Processo de Inovação Social no tempo

## 2.2 Sector público e Inovação Social

O sector público representa a base da sociedade em que vivemos e cria a estrutura de desenvolvimento (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Roste, 2005). Na maior parte dos países desenvolvidos, o sector público representa especificamente entre um quarto e metade de toda a atividade económica (Potts, 2009).

Uma tendência nos serviços públicos modernos é a orientação para a inovação (Borins, 2001, 2002; Harrison & Roy, 2004; O'Connor, Roos, & Vickers-Willis, 2007) em que a reforma administrativa poderá ser encarada como um projeto integrado, complexo e diversificado onde é certamente necessária uma gestão atenta e conciliadora dos diversos atores, dos seus comportamentos e das suas expectativas, de forma a ser possível unir diversos interesses em torno de um desígnio.

Ao nível nacional, o Estado providencia serviços de defesa, ordem, transporte, comunicações, saúde, educação, entre outros. Alguns destes serviços podem ser prestados pelo sector privado

e, em determinadas realidades, existe uma transferência das competências do Estado para entidades privadas (Sousa, 2010).

A Inovação Social, como experiência concreta e especialmente ligada ao campo da política pública, não pode ser considerada fenómeno isolado do contexto institucional no qual emerge. A sua análise enfatiza a complexa relação entre Estado, mercado e organizações da sociedade civil, assim como entre os diferentes princípios económicos que constituem a sociedade de hoje (Hulgard & Ferrarini, 2010).

Alguns dos potenciais benefícios da implementação da Inovação Social para as regiões/setor público, como as autarquias locais, residem: na disseminação do conhecimento em todos os departamentos relevantes na administração pública regional e possivelmente local; reforço da competitividade da região e empresas regionais, especialmente empresas sociais, através da prossecução de um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo; construção de uma economia aberta e flexível, criando valor, posicionamento mais forte em setores de particular importância para a região; os empreendedores sociais trazem novas ideias aumentando a atratividade da região para organizações multinacionais; menos sobrecarga dos mecanismos de segurança social na região, através da criação de alternativas viáveis de empreendedores sociais, redução de custos, mais PME criadas na região, aumentando o número de empregos; entre outros (European Commission, 2013).

### **2.2.1 As autarquias locais: características e novos desafios**

Nos termos da Constituição da Republica Portuguesa de 1976, a organização administrativo institucional do Estado compreende a existência de autarquias locais, pessoas coletivas de base territorial dotadas de órgãos representativos e autonomia administrativa e financeira, e que visam a prossecução de interesses próprios das populações despectivas (artigo 235.º).

Os Municípios são as autarquias locais que visam a prossecução de interesses próprios da população, permitem uma administração simultaneamente eficaz e próxima do cidadão. O Município é a mais importante de todas as autarquias locais (Amaral, 1999, como citado em Sousa, 2010).

A Câmara Municipal é um sistema organizativo autónomo, dotado de uma estrutura administrativa interna, de recursos humanos e de meios financeiros próprios que permitem o seu funcionamento e caracterizam a sua especificidade enquanto organização. Dentro dos limites impostos pela legislação, cada Município possui uma estrutura organizacional particular, determinada por um conjunto vasto de fatores (Sousa, 2010).

De acordo com Montalvo (2003), o Município ganhou protagonismo como agente dinamizador do desenvolvimento local, através da catalisação de múltiplas iniciativas da sociedade civil,



gerador de parcerias entre sectores público, privado e social. A organização municipal vem perdendo a posição de monopólio no processo de desenvolvimento do território, deixando, em muitas situações, de delimitar o ritmo da vida local, passando a ter de dividir o palco com outros atores e conjugar com eles as suas iniciativas.

É com o aumento sucessivo dos problemas sociais que a Inovação Social começa a ganhar força nas agendas políticas e a crise económico-social que o mundo atravessa exige um grande esforço para resolver estas questões. Em Outubro de 2010, a Comissão Europeia firmou a inovação como a prioridade para a Estratégia Europa 2020, nomeadamente como resposta aos desafios da sociedade. A Comissão Europeia reconheceu que a promoção da inovação abre oportunidades para recuperar as economias, promover novas políticas públicas e fomentar a criação e crescimento de empresas inovadoras (Vieira, 2011).

É necessário que cada governante tenha presente que o papel de qualquer Governo, mesmo no âmbito económico, não é a intervenção mas a promoção, proteção e defesa de uma vida económica e social realmente livre, que beneficie a iniciativa e criatividade humana num clima de coordenação proveitosa (Moreira & Alves, 2009).

No mesmo sentido o poder político português na voz do Primeiro-Ministro atual refere que as autarquias locais são o veículo por excelência de descentralização das políticas públicas e da participação política, só com um Poder Local devidamente agilizado e modernizado, preparado para os desafios do futuro é que o País como um todo poderá lançar-se decididamente num ciclo sustentado de desenvolvimento económico e social que envolva o conjunto da sua população. Só um Poder Local preparado para as novas realidades de um País que queremos moderno e europeu poderá mobilizar as energias criativas locais, e com elas trazer a Inovação Social e o empreendedorismo (“Discurso do Primeiro-Ministro na apresentação da Reforma da Administração Local”, 2011).

A European Commission (2013) defende que a implementação da Inovação Social, por parte das autoridades regionais e locais, pode ajudar as regiões a enfrentar os problemas existentes, como forma de criar emprego para juventude, como integrar as comunidades de migração na vida económica, como para proporcionar soluções de saúde através de novas soluções de TIC a toda a população, ou como forma de combater a pobreza.

Neste campo, é visível o papel dos Municípios. O CIS foi fundado pela Câmara Municipal do Porto<sup>3</sup>, através do Pelouro do Conhecimento e Coesão Social e da Fundação Porto Social, cujo objetivo é promover a implementação de projetos de inovação e empreendedorismo social na cidade do Porto.

---

<sup>3</sup> Segundo informação da Câmara Municipal do Porto (<http://www.cm-porto.pt/gen.pl?p=stories&op=view&fokey=cmp.stories/16216>, acedido em 25/05/2014) e Centro de Inovação Social (<http://cisporto.pt/>, acedido em 25/05/2014).

O CIS tem como objetivo: despertar o interesse da população em geral pelas diferentes temáticas da Inovação Social; sensibilizar a população para a importância do empreendedorismo social; mobilizar os agentes económicos, nomeadamente no âmbito da sua responsabilidade social, para participar em projetos e programas socialmente inovadores; apoiar técnica e logisticamente projetos que estejam no seu início, e que sejam de empreendedorismo e Inovação Social, através do estabelecimento de parcerias com entidades públicas, privadas ou da iniciativa social que possam contribuir para a implementação desses projetos; promover e divulgar junto da comunidade científica nacional e internacional os projetos de Inovação Social operacionalizados pelo Centro de Inovação Social.

Além do CIS, o BIS foi criado pela Santa Casa de Misericórdia, em parceria com a Câmara Municipal de Lisboa e a Câmara Municipal do Porto. Assim como também existem outras iniciativas internas de Inovação Social, como o *Hurry UP!* (concurso de ideias de Inovação Social) e mesmo divisões de Inovação Social.

No entanto, fazendo uma pesquisa inicial sobre Inovação Social nos Municípios do distrito Castelo Branco (figura 4), não é aparentemente tão visível este envolvimento, dedicação e, consequentemente, conhecimento dos potenciais benefícios que podem advir da Inovação Social.



Fonte: Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP)

Figura 4 - Municípios do distrito de Castelo Branco

### 2.2.2 Formas de operacionalização

As autoridades regionais e locais que vejam na Inovação Social potenciais benefícios, pela investigação efetuada, dispõem de muito pouca informação relativamente à forma de agir no sentido de implementação da Inovação Social, apenas a European Commission (2013) se refere a um modelo de implementação da Inovação Social.

Em termos específicos, a operacionalização do CIS<sup>4</sup> passa pela avaliação de projetos com potencial de Inovação Social, validação dos projetos socialmente inovadores e apoio à implementação, recorrendo a parcerias entre agentes económicos e sociais.

Já o BIS<sup>5</sup> tem como missão a promoção e incentivo da inovação com finalidades sociais, empreendedorismo de cariz social, experimentação de base científica e aplicação prática, cultura de Inovação Social, criar mecanismos financeiros para assegurar a sustentabilidade de projetos de impacto e valor social, dinâmica na sociedade civil com apelo ao desenvolvimento nas suas iniciativas por intermédio do voluntariado de competências e participar nos programas e redes de Inovação Social da União Europeia e internacionais.

#### *Modelo de implementação da Inovação Social*

Segundo a European Commission (2013) no trabalho intitulado "*Guide to social innovation*" são focadas as principais componentes da Inovação Social e revela-se como um guia pertinente no sentido de ultrapassar algumas das maiores dificuldades de desenvolvimento e inserção da Inovação Social.

Também permite orientar as autoridades regionais e locais para o modelo de implementação da Inovação Social que pode ser adotado e é detalhadamente expostos através dos 10 passos práticos definidos, conforme se observa na figura 5.

---

<sup>4</sup> Segundo informação do Centro de Inovação Social (<http://cisporto.pt/>, acedido em 25/05/2014).

<sup>5</sup> Segundo informação do Banco de Inovação Social ([www.bancodeinovacaosocial.pt](http://www.bancodeinovacaosocial.pt), acedido em 25/05/2014).

#### Mudança de mentalidade e criação de estratégia de especialização

- P 1 - Saber mais sobre a inovação social e criar um banco de ideias
- P 2 - Agilizar ações de inovação social
- P 3 - Obter conhecimentos específicos internamente
- P 4 - Desenvolver uma estratégia de especialização, incluindo um plano de ação

#### Ações de aceleração da implementação

- P 5 - Desenvolver ferramentas de colaboração com as comunidades socialmente ajustadas.
- P 6 - Promover plataformas de inovação de transição
- P 7 - Desenvolver incubação orientada para a inovação social
- P 8 - Criar um Social Innovation Cluster ou laboratório

#### Ampliação, cooperação regional e mudança sistêmica

- P 9 - Criar uma Zona Económica Especial de Inovação Social, fazer da inovação social a sua *Unique Selling Proposition* (USP)
- P 10 - Promover o comércio inter-regional e internacional e o intercâmbio de inovação social

Fonte: European Commission (2013)

Figura 5 - Modelo de implementação da Inovação Social

Os passos são apresentados em ordem crescente de envolvimento com Inovação Social, mas a ordem pode ser diferente, dependendo do nível de conhecimento e desenvolvimento da região, assim como alguns podem estar interessados, por exemplo, no passo 6, enquanto outros podem não querer implementá-lo.

Embora todos sejam importantes, cinco são cruciais, a saber:

- ✓ Passo 1 - Saber mais sobre Inovação Social e criar um banco de ideias
- ✓ Passo 4 - Desenvolver uma estratégia de especialização, incluindo um plano de ação
- ✓ Passo 6 - Promover plataformas de inovação de transição
- ✓ Passo 7 - Desenvolver incubação orientadas para Inovação Social
- ✓ Passo 8 - Criar um *Social Innovation Cluster* ou laboratório

Em termos gerais, a European Commission (2013) descreve estas etapas:

1) Saber mais sobre a Inovação Social e criar um banco de ideias - As autoridades regionais precisam adquirir uma sensibilidade contextualizada e fundamentada das muitas formas que a

Inovação Social pode tomar e dos inúmeros agentes que operam neste domínio. Dessa forma, serão capazes de pressionar os atores certos e catalisar o desenvolvimento, por exemplo, das inovações sociais mais urgentes. Podem, por exemplo, identificar um ou mais atores com elevado potencial ou criar um departamento ou organização para assumir a liderança da Inovação Social.

**2) Agilizar ações de Inovação Social** - Muitos instrumentos de formulação de políticas concebidas e implementadas pelas autoridades regionais podem ser modificadas para suportar a Inovação Social. Para agilizar estas ações precisam ter uma definição prática e mensurável de como avaliar o sucesso ou as propostas de Inovação Social. Responder a questões como: quais são os princípios básicos do tipo de empreendedorismo social inovador que a autoridade regional gostaria de apoiar?

**3) Obter conhecimentos específicos internamente** - É necessário ser capaz de "sentir" as tendências futuras. É ao mesmo tempo analisar a evolução das necessidades sociais e identificar novas e importantes oportunidades de Inovação Social, incluindo potenciais oportunidades económicas. O conhecimento específico adquirido a partir do acompanhamento sistemático, da análise do comportamento organizacional e do mercado das empresas sociais na região pode ser utilizado para inspirar a mudança na indústria de serviços em geral. Segundo a European Commission (2013:62) "... não é uma visão trivial, uma vez que esta indústria representa cerca de 70% do PIB da EU".

**4) Desenvolver uma estratégia de especialização, incluindo um plano de ação** - Um plano de ação para a inovação regional e estratégia de especialização, como parte do programa operacional ajuda as regiões a definir claramente a direção a seguir e decidir se a promoção da Inovação Social é uma prioridade. Através de uma *Research and Innovation Strategy for smart specialisation* (RIS3), as autoridades regionais, em parceria com o setor privado, universidades e fornecedores de tecnologia, podem desenvolver atividades de Inovação Social. Com uma boa compreensão do estado da Inovação Social na região e dentro da própria autoridade, do capital humano e tendências na sociedade, é possível elaborar um plano de ação que garanta impacto social máximo e aumento a competitividade da região.

**5) Desenvolver ferramentas de colaboração com as comunidades socialmente ajustadas. Desenvolver auditoria, formação e atividades de laboratório, promover ações socialmente ativas e *start-ups*** - A comunidade de pessoas socialmente ajustadas está a crescer rapidamente, podem ser funcionários públicos ou empresários sociais, mas na maioria são apenas cidadãos preocupados com o impacto social. É importante que todos tenham hipótese de expor as suas ideias e desenvolve-las ainda mais. Muitas das boas ideias e medidas socialmente inovadoras não passam à fase de execução e como tal devem ser apoiadas e estimuladas.

6) **Promover plataformas de inovação de transição** - Introduzir a mudança, onde ela é mais necessária, através de plataformas de inovação aberta, como uma plataforma de inovação de transição que é baseada em projetos, originado de uma rede informal (consulte passos 1, 3 e 5), num ambiente multi-*stakeholders*, onde empresas, académicos, 3º sector e governo podem interagir com o objetivo de resolver um problema social específico. A plataforma de inovação de transição é construída em torno de 3 pilares: Visão - Ação - *Networking*.

7) **Desenvolver incubação orientada para a Inovação Social** - A incubação para a Inovação Social pode acontecer tanto no sector público e como nas empresas. As autoridades públicas podem utilizar políticas sociais financiadas através do PROGRESS do Programa para a Mudança e a Inovação Social, para desenvolver e incubar novas soluções. Mas também podem organizar e financiar (inclusive com financiamento FEDER) espaços de incubação específicos, instalações para reuniões e *coworking*, a cooperação *livinglabs*, estendendo-se a parques científicos, etc.

8) **Criar um *Social Innovation Cluster* ou Laboratório, fornecer infraestruturas para empreendedores sociais** - Há muitos exemplos de grupos de sucesso no mundo dos negócios. Por que não criar algo semelhante para empresas sociais e para quem quer trabalhar questões sociais? Muitas vezes, as empresas sociais têm de começar sem acesso a equipamentos de comunicação moderna ou *Networking* e espaços resolver problemas sociais. Proporcionar um espaço de trabalho, conhecimento, aprendizagem e onde empreendedores sociais possam estar conectados, bem como empresários e potenciais investidores, pode desempenhar um papel importante na transformação de uma ideia num sucesso.

9) **Criar uma Zona Económica Especial de Inovação Social, fazer da Inovação Social a sua *Unique Selling Proposition* (USP)** - As regiões enfrentam crescentes dificuldades de posicionamento internacional. Cada região precisa oferecer algo especial para se distinguir e criar a sua *Unique Selling Proposition* (USP) pode ser a solução, através do desenvolvimento de uma Zona Económica Especial (ZEE) para inovação das empresas sociais. Se uma região estiver verdadeiramente interessada em Inovação Social, precisa desenvolver o quadro de incentivos certo, simplificar procedimentos, fornecer infraestruturas e garantir os investimentos necessários.

10) **Promover o comércio inter-regional e internacional e o intercâmbio de Inovação Social, abrir fronteiras e expandir, aprender como os outros** - Uma vez que a especialização em Inovação Social esteja em andamento numa região, é necessário retirar o máximo proveito, com foco no aumento da cobertura internacional e melhores exportações. O foco deve incidir sobre os grandes desafios das sociedades identificados na Estratégia Europa 2020, reforçando a liderança da Europa. Liderança em áreas-chave da Inovação Social aumenta a competitividade da União Europeia (UE) e torna-se fácil para uma região exportar os seus serviços exclusivos na UE e também fora da UE.

## 2.3 Serviços e medidas de apoio à Inovação Social por parte dos Municípios

Tendo em conta o modelo de implementação da Inovação Social e as respetivas ações a desenvolver, definidas pela European Commission (2013), constata-se a pertinência em apurar os serviços e medidas de apoio a desenvolver como forma de promover a Inovação Social.

No presente trabalho, considera-se os cinco passos considerados cruciais pela European Commission (2013):

- ✓ Mudança de mentalidade e estratégia de especialização:
  - Saber mais sobre Inovação Social e criar um banco de ideias;
  - Desenvolver uma estratégia de especialização, incluindo um plano de ação;
- ✓ Aceleração da implementação:
  - Promover plataformas de inovação de transição;
  - Desenvolver incubação orientadas para Inovação Social;
  - Criar um *Social Innovation Cluster* ou laboratório.

Assim, em termos gerais, os serviços e medidas de apoio à Inovação Social podem representar-se conforme a figura 6:

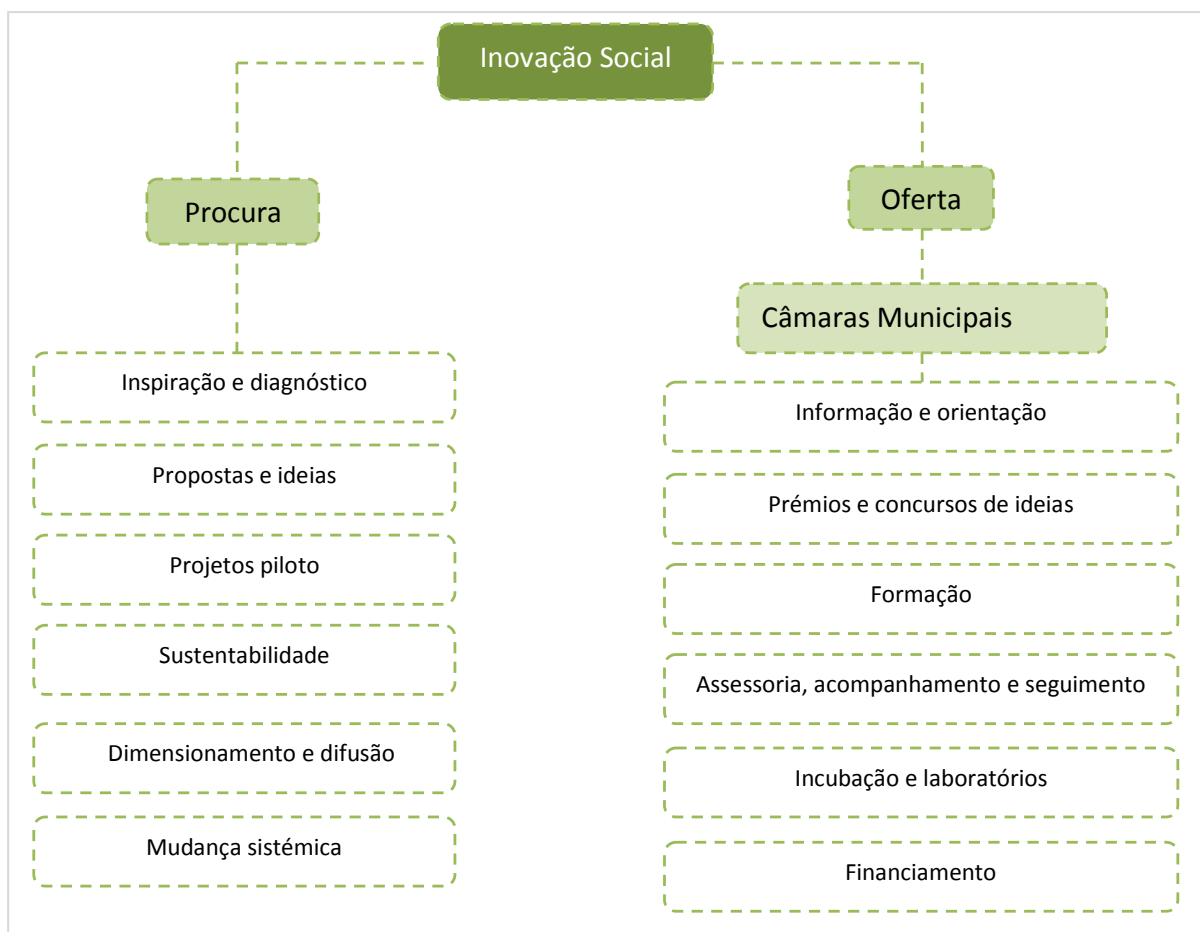


Fonte: Elaboração própria

Figura 6 – Serviços e medidas de apoio à Inovação Social

É interessante constatar que os serviços e medidas de apoio necessários à implementação, e consequentemente no processo de Inovação Social, estão intimamente relacionados ao referido por Veciana (2005), em relação à criação de empresas, sendo os Municípios um dos organismos que também dispõe destes serviços (Antunes, 2008).

Pode-se, assim, observar que o modelo de implementação da Inovação Social se traduz nas medidas de apoio que as autarquias locais deverão estar habilitadas a prestar no processo de Inovação Social, conforme a figura 7.



Fonte: Elaboração própria

Figura 7 - Serviços e medidas de apoio no processo de Inovação Social por parte dos Municípios



# 3 CAPÍTULO – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia de investigação deve ser compreendida como um sistema de regras e procedimentos que permitem: a obtenção de conhecimentos através de uma lógica específica; a descrição detalhada da forma como o investigador obtém os seus dados, para que possam ser avaliados; a reprodução da investigação por outros, já que as regras e os procedimentos usados estão devidamente identificados; e simultaneamente, a apreciação por outros da abordagem utilizada ou dos resultados obtidos (Ghauri & Gronhaug, 2002).

Nesse sentido, este capítulo destina-se a apresentar a metodologia utilizada, em conformidade com os objetivos inicialmente definidos.

## 3.1 Estratégia de investigação

Para delinear a estratégia de investigação foi necessário identificar a finalidade e o tipo de estudo inerentes à investigação. Quanto à finalidade ou objetivo do estudo, como espécies fundamentais de investigação: exploratória, quando o problema a investigar é pouco estudado; descritiva, quando o problema está estruturado e bem entendido; e causal, quando o problema está bem estruturado e existem situações de causa/efeito (Ghauri & Gronhaug, 2002).

Na elaboração do modelo concetual, desenvolvido no capítulo anterior, foi essencial recorrer à teoria existente, identificando os conceitos de maior relevância e melhor ajustados ao problema em análise. Desta forma tornou-se possível estruturar o problema de investigação e chegar aos principais fatores passíveis de serem testados empiricamente. É notório o carácter predominantemente qualitativo desta investigação, em virtude de ambicionar mostrar e compreender melhor um fenómeno sobre o qual se tem pouco conhecimento (Ghauri & Gronhaug, 2002).

Optou-se pelo estudo de caso uma vez que Yin (2003) refere que os estudos de caso são a estratégia escolhida quando se colocam questões "como" ou "porquê", quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o foco é um fenómeno atual dentro do âmbito da vida real. Assim, além de ser o método que com maior frequência é associado às pesquisas descritivas ou exploratórias, é também, segundo Ghauri & Gronhaug (2002),

especialmente útil quando o fenómeno de investigação é complicado de estudar fora do contexto natural e quando os conceitos e as variáveis são difíceis de quantificar.

Em suma, esta investigação tem um carácter qualitativo, seguindo um foco exploratório e descritivo. Pretende identificar, analisar e perceber a situação, no que diz respeito ao panorama atual, dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social, no distrito de Castelo Branco. Paralelamente, também se incluem dois tipos de fontes de informação: fontes primárias e fontes secundárias. Nas fontes primárias utiliza-se entrevistas estruturadas, nas fontes secundárias, a pesquisa e análise documental.

A análise foi efetuada a partir dos responsáveis/peritos dos serviços de Inovação Social dos Municípios e da Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (CIMBB). A amostra dos responsáveis/peritos foi composta através da revisão de algumas informações secundárias, de contatos efetuados diretamente a cada Município e a peritos e conhecedores da temática Inovação Social. Aliás a ideia de efetuar a entrevista à CIMBB surgiu por conhecedores da temática Inovação Social o referenciarem, devido a tratar-se de um organismo que tem como objetivo implementar estratégias e ações capazes de estimular a criação de sinergias articulando os interesses dos Municípios.

Neste caso, como irá ser efetuada uma análise em profundidade, conforme explicado no ponto 3.3, não se utilizam amostras amplas nem será aplicado um método estatístico para determinar o tamanho da amostra.

## 3.2 Proposições de investigação

As hipóteses são instrumentos de orientação poderosos, que designam o que procurar e pesquisar (Quivy & Campenhoudt, 2005). Como a investigação é de índole qualitativa, não se formulam hipóteses, mas sim proposições de investigação. Assim sendo, a escolha das proposições é, especialmente, uma tentativa de deliberar relações, no sentido de conduzir a teoria num novo sentido (Gioia & Pitre, 1990), pelo que o próprio procedimento envolve dois passos distintos: (1) aperfeiçoar a definição dos constructos; e (2) arquitetar evidências que possam medir os constructos em cada caso (Eisenhardt, 1989).

Deste modo, procede-se à elaboração das proposições associadas ao modelo, com o intuito de obter informações principalmente sobre os conhecimentos, oferta e valorização que possam ter e considerar sobre a Inovação Social.

A primeira proposição relaciona o conhecimento de atividades de Inovação Social com a oferta dos mesmos. Este teste pretende analisar o grau de conhecimento dos serviços e medidas de apoio e oferta de programas que os Municípios dispõem tendo por base o

referenciado por Antunes (2008) e pela European Commission (2013) acerca da importância do conhecimento para a implementação e desenvolvimento da inovação social.

*P1: Os Municípios têm conhecimento serviços e medidas de apoio à Inovação Social e oferecem programas específicos.*

A segunda proposição tem como objetivo aferir em que proporção os Municípios oferecem os serviços e medidas de apoio à Inovação Social: informação e orientação, e prémios e concursos de ideias. Estes serviços e medidas de apoio são considerados por M. J. Silva, Trigo & Antunes (2011) e encaradas como essenciais pela European Commission (2013), nomeadamente no que se refere à necessidade de saber mais sobre Inovação Social e criar um banco de ideias, assim como desenvolver uma estratégia de especialização, incluindo um plano de ação.

*P2: Os Municípios funcionam como mudança de mentalidade e estratégia de especialização à Inovação Social.*

A terceira proposição tem como objetivo saber até que ponto os Municípios funcionam como aceleração da implementação da Inovação Social, oferecendo serviços e medidas de apoio à Inovação Social: formação; assessoria, acompanhamento e seguimento; incubação e laboratórios; e por fim, financiamento. Da mesma forma que a proposição anterior, estes serviços e medidas de apoio são considerados por M. J. Silva, Trigo & Antunes (2011) e Veciana (2005), assim como são encaradas como essenciais pela European Commission (2013), nomeadamente no que se refere à necessidade à promoção de plataformas de inovação de transição, desenvolvimento de incubação orientada para Inovação Social e criação de um *Social Innovation Cluster* ou laboratório.

*P3: Os Municípios funcionam como aceleradoras à implementação da Inovação Social.*

A European Commission (2013) considera que existem diversos benefícios derivados da Inovação Social, não só de âmbito social, mas relacionados com a envolvente, como o aumento da competitividade, assim como Antunes (2008) considera a valorização um foco para o estudo dos serviços e medidas de apoio. Com a quarta proposição, pretende-se analisar a valorização dada pelos Municípios à Inovação Social, principalmente através dos benefícios, mas também de possíveis ações a desenvolver e financiamento.

*P4: Os Municípios valorizam os serviços e medidas de apoio à Inovação Social.*

Com a última proposição, pretende-se investigar se pelo facto de alguns dos Municípios pertencerem à Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (CIMBB) beneficiam de uma oferta diversificada de serviços e medidas de apoio à Inovação Social. Esta proposição foi fundamentada através da European Commission (2013), uma vez que refere que deve passar

pelas autoridades regionais a necessidade de adquirir uma sensibilidade contextualizada e fundamentada das muitas formas que a Inovação Social pode tomar, catalisar o desenvolvimento e por exemplo, criar um departamento ou organização para assumir a liderança da Inovação Social.

*P5: A oferta de serviços e medidas de apoio à Inovação Social está positivamente relacionado com o facto de alguns Municípios pertencerem à CIMBB.*

Na tabela seguinte apresenta-se em síntese as proposições de investigação e as variáveis associadas.

Proposições	Variáveis Explicativas	Variável Resposta
<i>P1: Os Municípios têm conhecimento e oferecem serviços e medidas de apoio à Inovação Social.</i>	Conhecimento/Oferta.	Inovação Social
<i>P2: Os Municípios funcionam como mudança de mentalidade e estratégia de especialização à Inovação Social.</i>	Informação e orientação; Prémios e concursos de ideias.	
<i>P3: Os Municípios funcionam como aceleradoras à implementação da Inovação Social.</i>	Formação; Assessoria, acompanhamento e seguimento; Incubação e laboratórios; Financiamento.	
<i>P4: Os Municípios valorizam os serviços e medidas de apoio à Inovação Social.</i>	Valorização.	
<i>P5: A oferta de serviços e medidas de apoio à Inovação Social está positivamente relacionado com o facto de alguns Municípios pertencerem à CIMBB.</i>	Oferta.	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 1 - Síntese das proposições e variáveis associadas

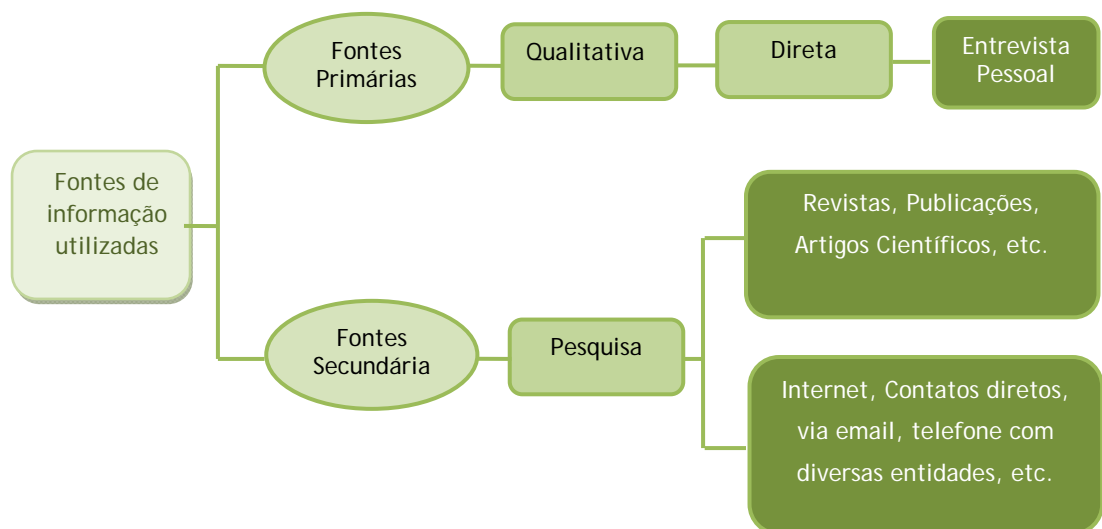
As cinco proposições de investigação expostas no quadro anterior têm em conta as variáveis consideradas na análise e constituem, também, o universo das proposições a serem testadas empiricamente e alvo de análise no quarto capítulo.

### 3.3 Recolha de dados

Segundo Ghauri & Gronhaug (2002), um estudo de caso abrange usualmente a recolha de dados através de múltiplas proveniências ou podem emergir de muitas fontes de evidência. Neste sentido, Yin (2003) considera que existem várias fontes de evidência importantes, no entanto, percebe que nem todas são importantes para todos os estudos de caso e identifica três princípios para recolha de dados, que podem maximizar os benefícios da aplicação das várias fontes de evidência e podem auxiliar a deliberar a validação e a confiança dessas evidências: (1) utilizar múltiplas fontes de evidência; (2) criar uma base de dados do estudo de caso; e (3) manter uma cadeia de evidência.

Yin (2003) esclarece ainda que no estudo de caso, o principal ponto forte da recolha de dados é a aptidão de utilizar diferentes fontes de evidência e a vantagem mais importante é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. A utilização de diferentes fontes de informação permite torná-lo mais convincente e preciso, ou seja, mais credível.

Na recolha de informação utilizaram-se diferentes fontes de recolha de dados, conforme figura 8.



Fonte: Elaboração própria

Figura 8 - Fontes de informação utilizadas

Tendo em conta os objetivos definidos, utilizaram-se dois meios fundamentais de recolha de dados: (1) entrevistas aos peritos em Inovação Social, na qualidade de participantes no estudo; e (2) análise documental. Seguidamente clarificam-se cada uma das técnicas utilizadas e a sua aplicabilidade à investigação efetuada.

### 3.3.1 Entrevista

A entrevista é uma das mais importantes fontes de informação no estudo de caso e uma fonte essencial de evidência porque a maior parte dos estudos de caso são sobre assuntos humanos que devem ser expostos e interpretados através do olhar de pessoas específicas (Yin, 2003), com a vantagem das entrevistas em profundidade possibilitarem a angariação de um panorama preciso e claro da posição ou do comportamento do entrevistado (Ghauri & Gronhaug, 2002).

Com base no modelo conceitual, elaborou-se um guião de entrevista composto por um conjunto de questões identificadas em função da fundamentação teórica, com o desígnio de avaliar, em termos práticos, a consistência do modelo e analisar os próprios Municípios de acordo com as respetivas variáveis. O referido guião foi previamente testado, para verificar a conceção e, principalmente, o entendimento das questões colocadas, resultando em algumas alterações pontuais que visaram melhorar a formulação das questões.

O guião da entrevista<sup>6</sup> foi elaborado considerando, quer o objetivo principal, quer os objetivos específicos e as entrevistas foram realizadas a responsáveis/peritos em Inovação Social dos Municípios do distrito de Castelo Branco e da Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa, através de questões fechadas e abertas. Para realização das entrevistas com rigor e profundidade, foram seguidas as novas tendências em técnicas qualitativas (Sarabia, 1999), aplicadas à elaboração de uma entrevista estruturada, que facilitou a projeção de perguntas de forma e estrutura similar, a todos os entrevistados.

Os critérios para a seleção destes casos/Municípios foram: (1) categorização de Município, de acordo com a Constituição da República Portuguesa, (2) área geográfica (distrito de Castelo Branco), área de residência da investigadora.

Neste sentido, dos 11 Municípios do distrito de Castelo Branco, selecionaram-se o Município de Castelo Branco, Município do Fundão, Município de Proença-a-Nova, Município de Vila Velha de Ródão. A amostra contempla assim, 5 peritos (tabela 2), cujo contributo foi bastante significativo em termos de caracterização e posterior análise em estudo.

---

<sup>6</sup> Consultar Apêndice 1- Guião das entrevistas

Entidades	Cargo	Nome
Município de Castelo Branco	Diretora coordenadora	Dra. Maria João Ferreira
Município do Fundão	Presidente	Dr. Paulo Fernandes
Município de Proença-a-Nova	Presidente	Eng.º João Paulo Catarino
Município de Vila Velha de Ródão	Chefe de Gabinete	Professor Jorge Gouveia
Comunidade Intermunicipal Beira Baixa	Coordenador do Gabinete	Eng.º Pedro Dias
	de Planeamento	
	Estratégico, Assessoria	
	Técnica e Projetos	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 - Listagem dos representantes das entidades inquiridas

O processo de realização das entrevistas decorreu durante o mês de Julho de 2014, em dias diferentes e as entrevistas tiveram uma duração aproximada de 30 minutos. Antecipadamente foi efetuado um contacto telefónico a cada Município e posteriormente enviado um email a solicitar a entrevista a cada representante/perito do respetivo Município.

De salientar, ainda, que em relação às entrevistas se efetuou uma análise descritiva dos dados com o apoio do programa informático *Microsoft Excel* e a metodologia de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2004), explanada com maior detalhe no ponto 3.4.

### 3.3.2 Análise documental

No estudo de caso a utilização de documentos é essencial para validar ou ampliar as evidências obtidas através de outras técnicas de recolha de dados, assim como são úteis para verificar a ortografia correta, títulos ou nomes que possam ter sido referidos nas entrevistas; fornecer detalhes específicos para confirmação de informações resultantes de outras fontes; e obter conclusões (Yin, 2003).

Para obtenção dos dados secundários, foram vários os instrumentos utilizados:

- ✓ Em relação à informação bibliográfica, as fontes de informação utilizadas foram as bases de dados bibliográficas e artigos documentais. Os métodos utilizados foram a procura tradicional, através das bibliotecas de acesso remoto, via Internet, bases de dados, bibliotecas, centros de investigação, universidades, revistas científicas, artigos científicos e documentos científicos;
- ✓ Em relação à informação para a investigação empírica, as fontes mais utilizadas foram publicações de diversos conteúdos. Os métodos utilizados foram o contacto direto com os diversos Municípios e pesquisa em *websites*.

### 3.4 Tratamento dos dados

Recolhidos os dados foi necessário proceder à sua análise e tratamento, que nos estudos de caso é um dos aspetos mais difíceis e menos desenvolvidos (Yin, 2003).

Como referido por Freitas & Janissek (2000), quando os dados a analisar se apresentam sob a forma de texto ou de um conjunto de textos, a análise respetiva assume o nome de Análise de Conteúdo, uma técnica de pesquisa para tornar replicáveis e validar inferências de dados de um contexto que envolve processos especializados para processamentos de dados de forma científica. Idêntico é o exposto por Bardin (2004) que a apresenta como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos, indicadores que possibilitem a inferência de saberes relativos às condições de produção/receção das mensagens.

Os resultados recolhidos através das entrevistas foram alvo de uma análise descritiva com o apoio do programa informático Microsoft Excel em casos específicos e de uma análise de conteúdo categorial segundo (Bardin, 2004) nos restantes casos.

Procurou-se categorizar as respostas através da classificação das componentes integrantes de um conjunto por diferenciação e por reagrupamento segundo o género. Desta forma, cada unidade de registo deu origem a uma subcategoria que, posteriormente foi associada a uma categoria mais lata, tendo em conta os objetivos a atingir. Foi utilizado o critério de categorização semântica, formando categorias temáticas.

Na determinação das categorias teve-se em conta: a exclusão mútua, classificando cada unidade numa única categoria; a homogeneidade, diligenciando que um único princípio orientasse a organização das categorias; a pertinência, considerando que uma categoria respondesse aos objetivos da investigação; o objetividade e fidelidade, procurando que diferentes partes do mesmo material fossem codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises; e por fim, a produtividade, procurando que o conjunto de categorias fosse produtivo, fornecendo resultados férteis em índices de inferências, princípios novos e dados exatos (Bardin, 2004).

Procurou-se ainda analisar o estudo de caso através da comparação dos resultados obtidos em relação à teoria, confrontando os resultados do estudo com o modelo concetual desenvolvido e verificando se os dados empíricos vão ou não ao encontro do quadro de referência em análise, às definições e aos conceitos teóricos seleccionados, assim como, analisar os Municípios em causa, enquanto responsáveis pela implementação dos serviços e medidas de apoio no processo de Inovação Social.



## 4 CAPÍTULO - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a aplicação das entrevistas aos peritos, representantes dos Municípios do distrito de Castelo Branco, concretamente aos agentes estratégicos do Município de Castelo Branco, Município do Fundão, Município de Proença-a-Nova, Município de Vila Velha de Rodão e Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (CIMBB), é agora altura de analisar os respetivos resultados, de forma a concluir acerca dos objetivos inicialmente propostos.

Como forma de dar cumprimento a tal propósito, o presente capítulo visa três pontos essenciais: (1) caracterização dos Municípios e da CIMBB; (2) apresentação dos resultados das entrevistas; e (3) análise e discussão dos resultados.

### 4.1 Caracterização dos Municípios de Castelo Branco, Fundão, Proença-a-Nova e Vila Velha de Rodão e da Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (CIMBB)

Como referido anteriormente, a presente investigação incide sobre 4 dos Municípios do distrito de Castelo Branco, no entanto e tendo em conta o propósito da mesma, alguns dos peritos entrevistados e conhecedores da temática Inovação Social consideraram pertinente a inclusão da CIMBB como forma de melhor concretizar os objetivos do estudo.

Desta forma, em seguida, apresenta-se a caracterização geral das autarquias locais, através de uma análise estrutural e demográfica das mesmas, assim como da CIMBB.

#### 4.1.1 Caracterização geral dos Municípios

Os Municípios têm por missão definir e executar políticas tendo em vista a defesa dos interesses e satisfação das necessidades da população local, cabendo-lhes a promoção do desenvolvimento do Município em todas as áreas da vida, como a saúde, a educação, a ação social e habitação, o ambiente e saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, os transportes e comunicações, o abastecimento público, o desporto e cultura, a defesa do consumidor e a proteção civil.

Os Municípios em causa têm uma preocupação social específica, no sentido de prestar um atendimento especializado que visa o acompanhamento e encaminhamento dos indivíduos. O trabalho dinamizado pelos Gabinetes de Ação Social e Associações dos Municípios, centram-se na prestação de todo o tipo de apoios necessários para a reversão da situação de vulnerabilidade social e/ou económica, no sentido da promoção da mudança e da consequente melhoria da qualidade de vida das famílias/pessoas que a ele recorrem.

Em termos gerais dispõem dos indicadores, considerados de maior relevância, que constam na tabela 3.

Indicadores	Município de Castelo Branco	Município do Fundão	Município de Proença-a-Nova	Município de Vila Velha de Rodão
Área (Km2)	1 438,0	700,0	395,0	330,0
População residente (2011)	56 109	29 213	8 314	3 521
Famílias (2011)	23 277	12 012	3 388	1 567
Fundos Municipais (2010)	18 087 729 €	11 666 705€	6 905 943€	4 939 617€

Fonte: INE<sup>7</sup> e ANMP<sup>8</sup>

Tabela 3 - Indicadores por Município

Analisando os indicadores são claramente visíveis os desfasamentos entre os Municípios, aliás em todos os termos. Efetuando uma análise superficial aos Municípios do distrito de Castelo Branco, mediante os indicadores população residente e fundos municipais, o primeiro lugar do ranking é ocupado pelo Município de Castelo Branco, o quarto lugar pelo Município de Fundão, o sétimo lugar pelo Município de Proença-a-Nova e o nono lugar pelo Município de Vila Velha de Rodão.

#### 4.1.2 Caracterização da CIMBB

A CIMBB - Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa<sup>9</sup> tem como objetivo, ser empreendedora, ao implementar um conjunto de estratégias e ações capazes de estimular a criação de sinergias articulando os interesses dos seis Municípios (Castelo Branco, Idanha-a-Nova,

<sup>7</sup> Segundo informação do Instituto Nacional de Estatística - INE ([http://www.ine.pt/scripts/flex\\_provisorios/Main.html](http://www.ine.pt/scripts/flex_provisorios/Main.html), acedido em 30/08/2014).

<sup>8</sup> Segundo informação da Associação Nacional de Municípios Portugueses - ANMP (<http://www.anmp.pt/anmp/pro/mun1/mun101w2.php?dis=05>, acedido em 30/08/2014).

<sup>9</sup> Segundo informação da Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa - CIMBB (<http://www.cimbb.pt/cimbb/apresentacao.aspx>, acedido em 30/08/14).

Oleiros, Penamacor, Proença-a-Nova, Vila Velha de Rodão) que constituem a Comunidade da Beira Baixa.

De notar o trabalho realizado através do programa Empreendedorismo em Rede, principalmente no que se refere a iniciativas piloto, rede de apoio ao empreendedorismo e desafios municipais de criação e manutenção de ideias.

A CIMBB tem como principais objetivos:

- ✓ Promoção do planeamento e da gestão da estratégia de desenvolvimento económico, social e ambiental do território abrangido;
- ✓ Articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal;
- ✓ Participação na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional, designadamente no âmbito do QREN;
- ✓ Planeamento das atuações de entidades públicas, de carácter supramunicipal;
- ✓ Reforço da coesão local e da melhoria da qualidade de vida das populações;
- ✓ Gestão partilhada de bens e serviços públicos.

## 4.2 Apresentação dos resultados das entrevistas

Compete agora efetuar o estudo da Inovação Social e da influência dos Municípios no que concerne os serviços e medidas de apoio à Inovação Social, existentes no distrito de Castelo Branco, a partir da informação obtida.

Este ponto tem início com a caracterização geral dos Municípios e análise dos dados dos mesmos. Posteriormente efetua-se o estudo dos Municípios no que concerne aos serviços e medidas de apoio à Inovação Social, tendo em conta fatores como o conhecimento/oferta, mudança de mentalidade e estratégia de especialização, aceleração da implementação da Inovação Social, valorização dos Municípios e oferta da CIMBB.

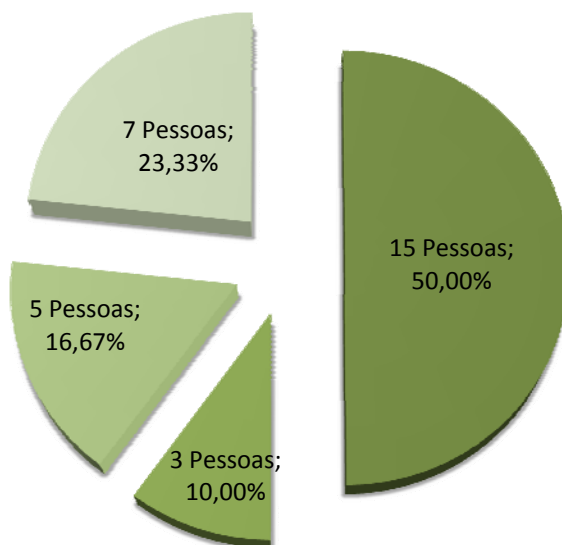
### 4.2.1 Informação geral sobre os Municípios no que concerne à Inovação Social e à oferta de serviços e medidas de apoio à Inovação Social

Relativamente aos Municípios e de acordo com as entrevistas realizadas, extraíndo todas as informações cedidas procede-se, neste ponto a uma explanação dos resultados, através da construção de gráficos e tabelas informativas.

Os Municípios deram início às atividades relacionadas com a Inovação Social, em 2002, 2005 e em 2012. De notar que um dos Municípios não respondeu concretamente a esta questão.

Desta forma pode afirmar-se que, tendo em conta os anos de atuação de cada um dos Municípios, deram início às atividades relacionadas com a Inovação Social há relativamente pouco tempo, principalmente o que as iniciou em 2012.

O número médio de pessoas que trabalham diretamente com assuntos relacionados com a Inovação Social é de 8 pessoas, apesar de se poder constatar, através da análise do gráfico 1, que num Município apenas trabalham 3 pessoas na área da Inovação Social, o que corresponde a 10% das pessoas que trabalham diretamente com a Inovação Social.



Fonte: Entrevistas

Gráfico 1 - N° de pessoas que trabalham na área da Inovação Social

De acordo com Bardin (2004), cada unidade de registo deve ser percebida como uma subcategoria a ser abrangida numa categoria, à qual deve ser atribuído um título genérico, em estreita concordância com os caracteres comuns das diferentes subcategorias. É ainda pertinente referir que quer as categorias, quer as subcategorias, resultaram de uma classificação analógica dos elementos recolhidos nas respostas dos entrevistados, objeto de análise de conteúdo.

A partir de uma categorização semântica aplicada às unidades de registo sobre os objetivos dos Municípios, obtiveram-se as subcategorias, posteriormente agregadas em categorias distintas, conforme tabela 4.

Subcategorias	Categorias
Coesão social	Coesão social
Criação de valor	Criação de valor
Desenvolvimento económico	Desenvolvimento económico
Instalação de empresas	Empreendedorismo
Fixação de habitantes	Qualidade de vida
Qualidade de vida	
Bem-estar da população	

Fonte: Entrevistas

Tabela 4 - Objetivos dos Municípios - categorias e subcategorias

A análise dos resultados derivados do enquadramento das unidades de registo em cada uma das subcategorias e categorias é a que consta na tabela 5.

Categorias	N	%
Coesão social	1	14,29%
Criação de valor	1	14,29%
Desenvolvimento económico	1	14,29%
Empreendedorismo	1	14,29%
Qualidade de vida	3	42,86%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Entrevistas

Tabela 5 - Objetivos dos Municípios

Do exposto conclui-se que os Municípios, em termos de objetivos, se centram em larga maioria na qualidade de vida da população. Fazendo uma análise mais abrangente e tendo em conta a Inovação Social, pode constatar-se que todas as categorias, de uma forma ou de outra, podem estar intimamente ligadas à Inovação Social.

Por sua vez, a colaboração com outros organismos em questões relacionadas com Inovação Social foi evidenciada através da análise de conteúdo aplicada às respostas da questão 5<sup>10</sup>, que permitiu identificar subcategorias e categorias da tabela 6.

<sup>10</sup> Consultar Apêndice 2.2, tabelas 6 e 7.

Subcategorias	Categorias
Associação para o desenvolvimento	Associações
Associação de apoio à deficiência	
Associação sem fins lucrativos	
Comunidade Intermunicipal	Entidades intermunicipais
Instituição religiosa	Instituições religiosas
Agrupamento de Escolas	Instituições de ensino
Instituto Politécnico	
Instituto público	Institutos públicos
IPSS	IPSS
Living Lab da Cova da Beira	Living Lab
Organização não governamental para o desenvolvimento	Organizações não governamental
Empresas privadas	Privados

Fonte: Entrevistas

Tabela 6 - Colaboração com outros organismos em questões relacionadas com Inovação Social  
- categorias e subcategorias

Através da tabela 7 é possível analisar com maior detalhe os resultados obtidos, nomeadamente pela atribuição da percentagem das unidades de registo a cada uma das categorias.

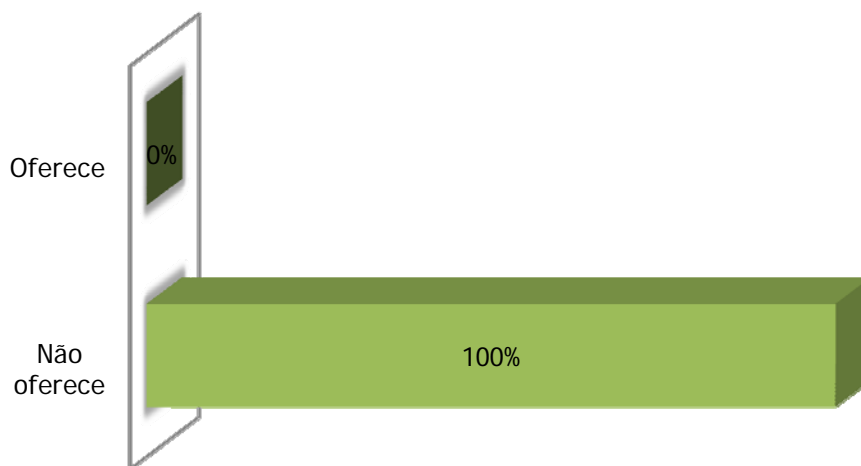
Categorias	N	%
Associações	3	21,43%
Entidades intermunicipais	1	7,14%
Instituições religiosas	1	7,14%
Instituições de ensino	2	14,29%
Institutos públicos	2	14,29%
IPSS	2	14,29%
Living Lab	1	7,14%
Organizações não governamental	1	7,14%
Privados	1	7,14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Entrevistas

Tabela 7 - Colaboração com outros organismos em questões relacionadas com Inovação Social

Considerando os resultados apresentados é possível concluir que os Municípios colaboram com 14 tipos de organismos/empresas, não se destacando em concreto nenhum tipo de organismo/empresa.

Por último, relativamente à oferta de programas específicos de apoio à Inovação Social, alvo de resposta à questão 6, foi permitido retirar a informação que consta do gráfico 2.



Fonte: Entrevistas

Gráfico 2 - Oferta de programas específicos de apoio à Inovação Social

Relativamente à oferta de programas específicos de apoio à Inovação Social é claramente visível que apesar dos objetivos do Município passarem por questões que podem ser promovidas através da Inovação Social, não existe ainda essa ligação com a oferta de programas específicos de apoio à Inovação Social.

#### 4.2.2 Mudança de mentalidade e estratégia de especialização

De modo a facilitar o entendimento dos resultados obtidos na análise dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social prestados pelos Municípios, mais concretamente os referentes à mudança de mentalidade e estratégia de especialização, optou-se por dividir os mesmos de acordo com os serviços e medidas de apoio. Assim, consideram-se aqui dois grupos que constam do guião de entrevista<sup>11</sup>: (1) informação e orientação; e (2) prémios e concursos de ideias.

---

<sup>11</sup> Consultar Apêndice 1, questões 7, 8, 9, 10.

## Informação e orientação

A análise das respostas dos decisores estratégicos dos Municípios acerca da exploração e/ou disponibilização dos serviços e medidas de apoio de informação e orientação, permitiu obter diferentes resultados tendo em conta as questões efetuadas<sup>12</sup>.

Relativamente a esta questão, apenas dois Municípios responderam afirmativamente. A essas duas respostas foi efetuada a análise de conteúdo, a partir da categorização semântica aplicada às unidades de registo, de onde se obteve as subcategorias e categorias da tabela 8.

Subcategorias	Categorias
Engenharia Social e Organizacional	Exploração e/ou disponibilização direta
Planeamento estratégico	
Projetos próprios	
Projetos que apoiaram	Exploração e/ou disponibilização indireta

Fonte: Entrevistas

Tabela 8 - Exploração e/ou disponibilização de conhecimentos sobre Inovação Social - categorias e subcategorias

Posteriormente foi ainda efetuada a avaliação mediante uma análise aplicada às unidades de registo obtidas, como se pode observar na tabela 9.

Categorias	N	%
Exploração e/ou disponibilização direta	3	75,00%
Exploração e/ou disponibilização indireta	1	25,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Entrevistas

Tabela 9 - Exploração e/ou disponibilização de conhecimentos sobre Inovação Social

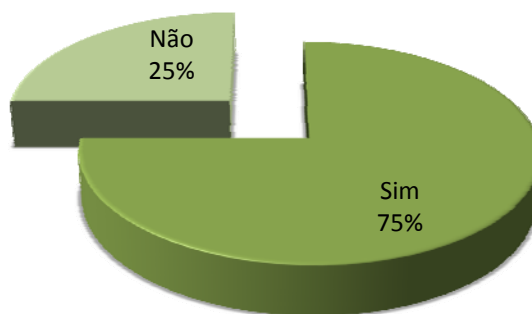
De acordo com os resultados apresentados, em termos de exploração e/ou disponibilização de conhecimentos sobre Inovação Social, constata-se que nos dois Municípios que responderam afirmativamente existem 4 iniciativas, das quais 75%, a sua maioria, é efetuada diretamente pelos Municípios em causa.

---

<sup>12</sup> Consultar Apêndice 2.2, tabelas 9, 10.



Quanto ao desenvolvimento de planos de ação, onde definem as áreas de intervenção prioritárias (ex: e-saúde, a regeneração urbana, a educação, a energia) e identificam os desafios sociais a serem enfrentados, a análise foi efetuada através do gráfico 3 e é possível aferir a superioridade de respostas positivas, representado 75% dos Municípios.



Fonte: Entrevistas

Gráfico 3 - Desenvolvimento de planos de ação, onde definem as áreas de intervenção prioritárias

Resumindo, a oferta de informação e orientação, por parte dos Municípios em causa, apresenta os seguintes resultados:

- ✓ A exploração e/ou disponibilização de conhecimentos sobre Inovação Social é de 50% e desses 50%, 75% dizem respeito a serviços e medidas de apoio prestadas diretamente e 25% indiretamente;
- ✓ O desenvolvimento de planos de ação, onde definem as áreas de intervenção prioritárias, na ordem dos 75%.

### Prémios e concursos de ideias

Relativamente aos prémios e concursos de ideias de Inovação Social que os Municípios realizam, os mesmos foram evidenciados nas respostas dos entrevistados às questões 9 e 10<sup>13</sup>, cuja análise das unidades de contexto e de registo<sup>14</sup> resultou nas subcategorias<sup>15</sup>, nas categorias e descrição das categorias que constam da tabela 10.

---

<sup>13</sup> Consultar Apêndice 1- Guião da entrevista

<sup>14</sup> Consultar Apêndice 2.2, tabelas 11 e 13.

<sup>15</sup> Consultar Apêndice 2.2, tabelas 12 e 14.

Subcategorias	Categorias	Descrição das categorias
Programa PechaKucha Orçamento Participativo Fundão Open Data	Mobilização dos cidadãos	Os Municípios mobilizam os cidadãos para gerar ideias de inovações sociais.
Concurso de ideias inovadoras	Realização de concursos	Os Municípios realizam concursos de ideias de Inovação Social

Fonte: Entrevistas

Tabela 10 - Oferta dos serviços e medidas de apoio prémios e concursos de ideias - categorias e subcategorias

Por último, no que aos prémios e concursos de ideias diz respeito, foi ainda avaliada a oferta dos mesmos nos Municípios, mediante uma análise aplicada às unidades de registo obtidas, tal como se pode observar na tabela 11.

Categorias	N	%	% Válida
Mobilização dos cidadãos	3	50,00%	75,00%
Realização de concursos	1	16,67%	25,00%
Não resposta	2	33,33%	100,00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Entrevistas

Tabela 11 - Oferta dos serviços e medidas de apoio prémios e concursos de ideias

Pela análise efetuada à oferta de prémios e concursos de ideias, pode afirmar-se que 50% dos Municípios, ou seja dois deles, mobilizam os cidadãos para gerar ideias de Inovação Social, sendo os mesmos Municípios a realizar os concursos de ideias. Pode ainda constatar-se que dos 50% dos Municípios que oferecem os serviços e medidas de apoio de prémios e concursos de ideias, 75% das iniciativas correspondem à mobilização dos cidadãos e 25% à realização de concursos de ideias.

Fazendo um ponto de situação em relação à oferta de serviços e medidas de apoio à **mudança de mentalidade e estratégia de especialização** pode aferir-se que:

- ✓ Em média 63% dos Municípios oferecem serviços e medidas de apoio de informação e orientação à Inovação Social;
- ✓ Em média 50% dos Municípios oferecem serviços e medidas de apoio de prémios e concursos de ideias à Inovação Social.

Pode-se então concluir que os Municípios funcionam como mudança de mentalidade e estratégia de especialização em cerca de 57%.

#### 4.2.3 Aceleração da implementação da Inovação Social

Da mesma forma que se procedeu no subponto anterior, de maneira a facilitar o entendimento dos resultados obtidos na análise acerca dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social prestados pelos Municípios, neste caso referentes à aceleração da implementação da Inovação Social, optou-se por dividir os mesmos de acordo com a tipologia dos serviços e medidas de apoio. Assim, consideram-se os grupos constantes do guião de entrevista<sup>16</sup>: (1) formação, (2) assessoria, acompanhamento e seguimento, (3) incubação e laboratórios, (4) financiamento.

##### Formação

A oferta dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social referentes à formação por parte dos Municípios foi identificada nas respostas às questões 11 e 12 do guião da entrevista.

Fazendo uma primeira análise da oferta de formação sobre Inovação Social para quem pretenda desenvolver iniciativas, as respostas foram unânimes, nenhum dos Municípios dispõe de formação específica nesta área.

Já no que diz respeito à realização de campanhas de sensibilização sobre a importância da Inovação Social, como sessões de esclarecimento, seminários e conferências, as respostas foram positivas em 50% dos Municípios.

A análise de conteúdo aplicada às respostas da questão 12 permitiu identificar as subcategorias e categorias da tabela 12.

Subcategorias	Categorias
Não especificamente	Não especificamente
Conferências de empreendedorismo e inovação	Conferências

Fonte: Entrevistas

Tabela 12 - Realização de campanhas de sensibilização sobre a importância da Inovação Social  
- categorias e subcategorias

<sup>16</sup> Consultar Apêndice 1, questões 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20.

De seguida foi efetuada a avaliação mediante uma análise aplicada às unidades de registo obtidas, conforme tabela 13.

Categorias	N	%
Não especificamente	1	50,00%
Conferências	1	50,00%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Entrevistas

Tabela 13 - Realização de campanhas de sensibilização sobre a importância da Inovação Social

Os resultados apresentados revelam que os Municípios que realizam campanhas de sensibilização sobre a importância da Inovação Social e realizam-nas através de conferências de empreendedorismo e inovação e não especificamente ligados à Inovação Social.

Resumindo, a oferta dos serviços e medidas de apoio denominados “Formação”, por parte dos Municípios em causa, apresenta os seguintes resultados:

- ✓ A formação sobre Inovação Social é nula;
- ✓ A realização de campanhas de sensibilização sobre a importância da Inovação Social, como sessões de esclarecimento, seminários e conferências, é efetuada por 50% dos Municípios, através de conferências de empreendedorismo e inovação e não especificamente ligadas à Inovação Social.

### Assessoria, acompanhamento e seguimento

Relativamente à assessoria, acompanhamento e seguimento de projetos de Inovação Social oferecidos pelos Municípios, a análise foi efetuada tendo como foco as respostas dos entrevistados às questões 13, 14 e 15<sup>17</sup>.

A análise das unidades de contexto e de registo<sup>18</sup> resultou nas subcategorias<sup>19</sup> e posteriormente nas categorias e descrição das categorias que constam da tabela 14.

---

<sup>17</sup> Consultar Apêndice 1- Guião da entrevista

<sup>18</sup> Consultar Apêndice 2.2, tabelas 17 e 19.

<sup>19</sup> Consultar Apêndice 2.2, tabelas 18 e 20.

Subcategorias	Categorias	Descrição das categorias
Incubadora de empresas	Assessoria e acompanhamento direto	Os Municípios dispõem diretamente de assessoria e acompanhamento na elaboração de projetos, procura de financiamento e outras questões relacionadas com o processo de Inovação Social.
Gabinete de apoio	Assessoria e acompanhamento indireto	Os Municípios dispõem indiretamente de assessoria e acompanhamento na elaboração de projetos, procura de financiamento e outras questões relacionadas com o processo de Inovação Social.
Indiretamente		
Rede de parceiros		
Dinamização	Seguimento direto	Os Municípios seguem diretamente a evolução dos projetos de Inovação Social que tenham recebido algum tipo de apoio, após a sua implementação.
Gabinete de apoio		
Incubadora de empresas		
Planeamento		
Seguimento direto		
Equipas externas	Seguimento indireto	Os Municípios seguem indiretamente a evolução dos projetos de Inovação Social que tenham recebido algum tipo de apoio, após a sua implementação.

Fonte: Entrevistas

Tabela 14 - Oferta dos serviços e medidas de apoio assessoria, acompanhamento e seguimento - categorias e subcategorias

Por último, no que à assessoria, acompanhamento e seguimento diz respeito, foi ainda avaliada a oferta dos mesmos nos Municípios, mediante uma análise aplicada às unidades de registo obtidas, tal como se pode observar na tabela 15.

Categorias	N	%
Assessoria e acompanhamento direto	2	16,67%
Assessoria e acompanhamento indireto	3	25,00%
Seguimento direto	6	50,00%
Seguimento indireto	1	8,33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Entrevistas

Tabela 15 - Oferta dos serviços e medidas de apoio assessoria, acompanhamento e seguimento

Mediante os resultados da oferta de assessoria, acompanhamento e seguimento, pode referir-se que 75% dos Municípios, ou seja 3 deles, prestam serviços de assessoria e acompanhamento, e 100%, todos eles, prestam serviços de seguimento de projetos de Inovação Social. Pode ainda constatar-se que da média de 88% dos Municípios que oferecem os serviços e medidas de apoio de assessoria, acompanhamento e seguimento, 50% trata-se de seguimento direto e 25% de assessoria e acompanhamento indireto.

Por último, e tendo em conta as respostas à questão 15, todos os Municípios compreendem que o empenho multilateral é uma necessidade na Inovação Social para libertar todo o potencial, criar novos mercados e mudanças de paradigma sistémico.

### Incubação e laboratórios

De um modo geral, os peritos, quando questionados acerca da oferta dos serviços e medidas de apoio de incubação e laboratórios (questões 16 e 17 do guião de entrevistas - Apêndice 1), enumeram-nos, após terem sido objeto de uma adequada análise de conteúdo<sup>20</sup>, dando origem às subcategorias, categorias e descrição das categorias constantes da tabela 16.

Subcategorias	Categorias	Descrição das categorias
Incubadora de empresas	Incubadora de empresas	Os Municípios dispõem de incubadoras de empresas para empresas sociais, projetos e potenciais start-ups sociais.
Incubadora de empresas inovadoras	Incubadora de empresas inovadoras	Os Municípios dispõem de incubadoras de empresas inovadoras para empresas sociais, projetos e potenciais start-ups sociais.
Laboratório de prototipagem	Laboratório de prototipagem	Os Municípios dispõem de laboratórios focados em sectores específicos, onde os participantes são convidados a cocriar projetos de empreendedorismo social inovadores e viáveis.

Fonte: Entrevistas

Tabela 16 - Oferta dos serviços e medidas de apoio de incubação e laboratórios - categorias e subcategorias

Às categorias foram ainda associadas as respetivas unidades de registo, de acordo com o obtido dos peritos, tal como demonstra a tabela 17.

<sup>20</sup> Consultar Apêndice 2.2, tabelas 21, 22, 23, 24.

Categorias	N	%	% Válida
Incubadora de empresas	2	40,00%	50,00%
Incubadora de empresas inovadoras	1	20,00%	25,00%
Laboratório de prototipagem	1	20,00%	25,00%
Não resposta	1	20,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Entrevistas

Tabela 17 - Oferta dos serviços e medidas de apoio de incubação e laboratórios

Da decomposição crítica dos resultados, em primeiro lugar é necessário referir que todos os Municípios dispõem de incubadoras de empresas e apenas um deles de um laboratório. Da tabela 17 depreende-se que em relação à incubação e laboratórios, os Municípios dispõem de 2 incubadoras de empresas, 1 incubadora de empresas inovadoras e 1 laboratório de prototipagem. Existe neste caso uma não resposta que significa que um Município respondeu que oferecia, no caso serviços de incubação, no entanto não mencionou qual.

Para finalizar, apenas um dos Municípios refere que dedica um orçamento à Inovação Social visando os desafios sociais a serem enfrentados, no entanto menciona que “...*especificamente classificada como Inovação Social não, embora existam rubricas associadas*”.

## Financiamento

As respostas à questão 19 do guião de entrevista (Apêndice 1) revelaram que metade dos Municípios promovem a criação de financiamento fornecendo fundos para empresas, serviços e projetos com benefício social. Após devida análise, as subcategorias são apresentadas e numa fase posterior, mediante uma categorização de carácter predominantemente semântico, foram agrupadas em categorias mais amplas e analisadas, conforme tabela 18.

Categorias	N	%	% Válida
Descontos	1	33,33%	50,00%
Programa de financiamento	1	33,33%	50,00%
Não resposta	1	33,33%	100,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Entrevistas

Tabela 18 - Oferta de fundos para empresas, serviços e projetos com benefício social.

Analisando a tabela anterior é possível visualizar que 50% dos Municípios promovem a criação de financiamento fornecendo fundos para empresas, serviços e projetos com benefício social, através de descontos e programas de financiamento.

Quanto à questão 20 do guião de entrevista (Apêndice 1), as respostas mostram a existência de todo um conjunto de fontes de financiamento dos serviços e medidas de apoio oferecidos pelos Municípios. Depois de devidamente analisadas, essas fontes de financiamento deram origem às subcategorias apresentadas, que foram agrupadas em categorias mais amplas. As categorias foram ainda associadas às respetivas unidades de registo, de acordo com o obtido dos peritos, tal como demonstra a tabela 19.

Categorias	N	%
Comunitários	2	25,00%
Privados	1	12,50%
Próprios	3	37,50%
Públicos	2	25,00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Entrevistas

Tabela 19 - Principais fontes de financiamento dos serviços e medidas de apoio oferecidos pelos Municípios.

De acordo com os resultados apresentados, as principais fontes de financiamento dos serviços e medidas de apoio oferecidos pelos Municípios, demonstram que todos os Municípios responderam afirmativamente, existindo 8 unidades de registo, divididas de forma relativamente uniforme.

A oferta de financiamento, por parte dos Municípios em causa, pode resumir-se através dos seguintes resultados 50% dos Municípios promovem a criação de financiamento fornecendo fundos para empresas, serviços e projetos com benefício social, tendo como principais fontes de financiamento, principalmente fundos próprios, seguindo-se comunitários, públicos e privados.

Resumindo, relativamente à oferta de serviços e medidas de apoio ao **aceleramento da implementação da Inovação Social**, pode aferir-se que:

- ✓ Em média 25% dos Municípios oferecem os serviços e medidas de apoio de formação.
- ✓ Em média de 88% dos Municípios que oferecem os serviços e medidas de apoio de assessoria, acompanhamento e seguimento.



- ✓ Em média 63% dos Municípios oferecem os serviços e medidas de apoio de incubação e laboratórios.
- ✓ Em média 50% dos Municípios oferecem os serviços e medidas de apoio de financiamento.

Pode-se então concluir, pelos resultados apresentados, que os Municípios funcionam como **aceleramento da implementação da Inovação Social** em cerca de 57%.

#### **4.2.4 Valorização dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social**

Relativamente à valorização dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social por parte dos Municípios, incorpora a análise dos resultados das questões 21, 22, 23, 24 e 25 do guião da entrevista.

A análise das respostas dos peritos dos Municípios, acerca dos benefícios dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social, permitiu obter diferentes resultados tendo em conta as questões efetuadas<sup>21</sup> e a análise das mesmas<sup>22</sup>.

Em relação aos benefícios dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e dos Municípios que se preocupam com a Inovação Social, foi efetuada a análise de conteúdo, às unidades de registo, de onde se obteve as subcategorias, categorias e descrição das categorias da tabela 20.

---

<sup>21</sup> Consultar Apêndice 1, questões 21 e 22.

<sup>22</sup> Consultar Apêndice 2.3, tabelas 31, 32, 33, 34.

Subcategorias	Categorias	Descrição das categorias
Adaptação à intervenção local	Adaptação	Os Municípios consideram que a adaptação é um benefício dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social.
Captação e retenção de talento	Captação e retenção de talento	Os Municípios consideram que os serviços e medidas de apoio à Inovação Social permitem a captação e retenção de talento.
Alavancagem de respostas sociais	Coesão social	Os Municípios consideram que a coesão social é um benefício dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social.
Aumento bem-estar social		
Coesão social		
Fortalecimento das populações		
Modelos de intervenção social		
Valor social	Cooperação	Os Municípios consideram que os serviços e medidas de apoio à Inovação Social permitem a cooperação.
Colaboração de entidades		
Envolvência		
Participação das pessoas e empresas		
Reforça a cooperação	Debate	Os Municípios consideram que o debate é um benefício dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social.
Debate e troca de opiniões		
Retorno do dinamismo empresarial	Dinamismo empresarial	Os Municípios consideram que os serviços e medidas de apoio à Inovação Social permitem o dinamismo empresarial.
Entrar no radar	Estar presente	Os Municípios consideram que estar presente é um benefício dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social.
Fundamentais	Importante	Os Municípios consideram que os serviços e medidas de apoio à Inovação Social são importantes.
Importantes		
Chegar à população	Participação cívica	Os Municípios consideram que a participação cívica é um benefício dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social.
Participação cívica		
Reforço da participação cívica	Qualificação	Os Municípios consideram que os serviços e medidas de apoio à Inovação Social permitem a qualificação.
Qualificação		

Fonte: Entrevistas

Tabela 20 - Benefícios dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e dos Municípios que se preocupam com a Inovação Social - categorias e subcategorias

De seguida foi efetuada a avaliação mediante uma análise aplicada às unidades de registo obtidas, conforme tabela 21.

Categorias	N	%
Adaptação	1	4,55%
Captação e retenção de talento	1	4,55%
Coesão social	6	27,27%
Cooperação	4	18,18%
Debate	1	4,55%
Dinamismo empresarial	1	4,55%
Estar presente	1	4,55%
Importante	3	13,64%
Participação cívica	3	13,64%
Qualificação	1	4,55%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Entrevistas

Tabela 21 - Benefícios dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e dos Municípios que se preocupam com a Inovação Social

Mediante os resultados apresentados é possível constatar a opinião dos peritos em relação aos benefícios dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e aos benefícios positivos dos Municípios que se preocupam com a Inovação Social. É claramente visível que todos os Municípios consideram existir benefícios advindos da Inovação Social, registando-se 22 categorias, das quais se salienta a coesão social (com 27,27%), a cooperação (com 18,18%), a importância (com 13,64%) e a participação cívica (com 13,64%).

Quanto às ações que tomariam para melhorar alguns aspetos relativamente ao apoio à Inovação Social foi efetuada a análise à questão 23 do guião da entrevista, mediante a análise de conteúdo<sup>23</sup>, conforme tabela 22.

<sup>23</sup> Consultar Apêndice 2.3, tabelas 35 e 36.

Subcategorias	Categorias
Cooperação com o sistema de conhecimento	Cooperação
Acompanhamento	
Apoio	
Enfoque na Rede Social - CLAS	Incentivos
Estímulos efetivos à fixação de jovens	
Políticas da Administração Central	
Marketing para atrair mais e melhores ideias	Marketing
Medidas de discriminação política	Medidas de discriminação
Qualificação e emprego	Qualificação e emprego
Sistematizar e densificar	Sistematizar e densificar

Fonte: Entrevistas

Tabela 22 - Ações que tomariam para melhorar alguns aspetos relativamente ao apoio à Inovação Social - categorias e subcategorias

Às categorias foram ainda associadas as respetivas unidades de registo, de acordo com o obtido dos peritos, tal como demonstra a tabela 23.

Categorias	N	%
Cooperação	1	10,00%
Incentivos	5	50,00%
Marketing	1	10,00%
Medidas de discriminação	1	10,00%
Qualificação e emprego	1	10,00%
Sistematizar e densificar	1	10,00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Entrevistas

Tabela 23 - Ações que tomariam para melhorar alguns aspetos relativamente ao apoio à Inovação Social

De acordo com os resultados apresentados, as principais ações que os peritos tomariam, passam, com 50% dos resultados, pela oferta de incentivos à Inovação Social.

Quanto à questão 24, considera que os serviços e medidas de apoio à Inovação Social oferecidos são conhecidos e valorizados por parte dos potenciais empreendedores sociais, foi efetuada a análise de conteúdo<sup>24</sup>, retirando-se a informação que consta da tabela 24.

<sup>24</sup> Consultar Apêndice 2.3, tabelas 37 e 38.

<b>Categorias</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Aumento da procura e investimento	1	25,00%
Divulgação	1	25,00%
Identificação de pessoas e projetos	1	25,00%
Proatividade	1	25,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Entrevistas

Tabela 24 - Conhecimento e valorização dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social por parte dos potenciais empreendedores sociais

Pela análise dos resultados apresentados é possível aferir que dois dos Municípios responderam positivamente e evidenciaram 4 categorias, todas elas com a mesma relevância.

Por último, relativamente ao facto dos peritos considerarem importante que os Municípios e outros organismos invistam fundos públicos em serviços e medidas de apoio à Inovação Social, a análise de conteúdo aplicada à questão 25<sup>25</sup> do guião da entrevista evidenciou as subcategorias e respetivas categorias, constantes da tabela 25.

<b>Subcategorias</b>	<b>Categorias</b>
Redes de colaboração	Colaboração
Alavancar o desenvolvimento	Desenvolvimento
Desenvolvimento de novos modelos	
Fundamental	Importante
Precisa de apoios públicos	
Replicar em outros contextos	Mudança sistémica
Atrair participação cívica	Participação cívica
Retorno/valor social	Coesão social

Fonte: Entrevistas

Tabela 25 - Importância dos Municípios e outros organismos investirem em fundos públicos de serviços e medidas de apoio à Inovação Social - categorias e subcategorias

Efetuada a avaliação mediante uma análise aplicada às unidades de registo obtidas obteve-se os resultados da tabela 26.

<sup>25</sup> Consultar Apêndice 2.3., tabela 39 e 40.

<b>Categorias</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Colaboração	1	12,50%
Desenvolvimento	2	25,00%
Importante	2	25,00%
Mudança sistémica	1	12,50%
Participação cívica	1	12,50%
Coesão social	1	12,50%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Entrevistas

Tabela 26 - Importância dos Municípios e outros organismos investirem em fundos públicos de serviços e medidas de apoio à Inovação Social

Pela tabela 26 é possível aferir, mediante as unidades de registo, a diversidade de respostas e o relevo do desenvolvimento e importância no tocante ao investimento em fundos públicos de serviços e medidas de apoio à Inovação Social.

#### 4.2.5 A CIMBB no processo de Inovação Social

Relativamente à CIMBB, de acordo com a entrevista realizada e extraído as informações cedidas, procede-se a uma explanação dos resultados, através da construção de algumas tabelas informativas.

A CIMBB deu início indiretamente às atividades relacionadas com a Inovação Social, em 2012 com o projeto Empreendedorismo em Rede na Beira Interior Sul, tendo 1 dos 5 colaboradores a trabalhar na área da Inovação Social. Quanto aos objetivos foi aplicada a análise de conteúdo apresentada na tabela 27.

<b>Subcategorias</b>	<b>Categorias</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Terminar o projeto de empreendedorismo	Empreendedorismo	2	100,00%
Promoção do empreendedorismo			
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Entrevistas

Tabela 27 - Objetivos da CIMBB

Em relação à mudança de mentalidade e estratégia de especialização e aceleração da implementação da Inovação Social, o único serviço e medida de apoio que oferece é o seguimento dos projetos, de forma indireta, assim como a elaboração do Plano de ação.

Quanto à valorização dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social, aos benefícios dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e aos benefícios da CIMBB se preocupar com a Inovação Social, foi efetuada a análise de conteúdo, a partir da categorização semântica aplicada às unidades de registo, de onde se obteve as subcategorias, categorias e descrição das categorias da tabela 28.

Subcategorias	Categorias	Descrição das categorias
Acolhimento de iniciativas	Acolhimento de iniciativas	A CIMBB considera que o acolhimento de iniciativas é um benefício dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social.
Condições internas		
Iniciativas do exterior		
Implementação/desenvolvimento	Desenvolvimento	A CIMBB considera que os serviços e medidas de apoio à Inovação Social permitem desenvolvimento.
Investimento futuro	Investimento futuro	A CIMBB considera que o investimento é um benefício dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social.
Oportunidade	Oportunidade	A CIMBB considera que a oportunidade é um benefício dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social.

Fonte: Entrevistas

Tabela 28 - Benefícios dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e da CIMBB se preocupar com a Inovação Social - categorias e subcategorias

De seguida foi efetuada a avaliação mediante uma análise aplicada às unidades de registo obtidas, conforme tabela 29.

Categorias	N	%
Acolhimento de iniciativas	3	50,00%
Desenvolvimento	1	16,67%
Investimento futuro	1	16,67%
Oportunidade	1	16,67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Entrevistas

Tabela 29 - Benefícios dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e da CIMBB se preocupar com a Inovação Social

Mediante os resultados apresentados é claramente visível que a CIMBB considera existir benefícios advindos da Inovação Social, registando-se 6 categorias, das quais se salienta o acolhimento de iniciativas.

Quanto às ações que tomaria para melhorar alguns aspetos relativamente ao apoio à Inovação Social foi efetuada a análise à questão 23 do guião da entrevista, mediante a análise de conteúdo<sup>26</sup>, de onde se retiraram as subcategorias e categoria, tal como demonstra a tabela 30.

Subcategorias	Categorias	N	%
Programa de integração de iniciativas	Criação de programas	2	100,00%
Programa de promoção de iniciativas			
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Entrevistas

Tabela 30 - Ações que tomariam para melhorar alguns aspetos relativamente ao apoio à Inovação Social

De acordo com os resultados apresentados, as principais ações que a CIMBB tomaria seria a criação de um programa de integração e promoção de iniciativas à Inovação Social.

Quanto ao facto de considerar que os serviços e medidas de apoio à Inovação Social oferecidos são conhecidos e valorizados por parte dos potenciais empreendedores sociais, foi efetuada a análise de conteúdo<sup>27</sup>, retirando-se a informação constante da tabela 31.

Subcategorias	Categorias	N	%
Necessidade de desenvolvimento	Desenvolvimento	1	50,00%
Sensibilização	Sensibilização	1	50,00%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Entrevistas

Tabela 31 - Conhecimento e valorização dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social por parte dos potenciais empreendedores sociais

Pela análise dos resultados apresentados é possível aferir que a CIMBB considera que os serviços e medidas de apoio são conhecidos e valorizados por parte de potenciais

<sup>26</sup> Consultar Apêndice 2.3, tabelas 35 e 36.

<sup>27</sup> Consultar Apêndice 2.3, tabelas 37 e 38.



empreendedores sociais, no entanto é necessário desenvolvimento e sensibilização dos mesmos.

Por último, relativamente ao facto do perito considerar importante que a CIMBB, os Municípios e outros organismos invistam fundos públicos em serviços e medidas de apoio à Inovação Social, a análise de conteúdo aplicada à questão 25<sup>28</sup> do guião da entrevista evidenciou as subcategorias e respetivas categorias, constantes da tabela 32.

Subcategorias	Categorias	N	%
Apoio complementar	Apoio complementar	2	33,33%
Não ser o único suporte			
Sempre importante	Importante	1	16,67%
Caso a caso	Individualizar	1	16,67%
No arranque do projeto	Inicialmente	1	16,67%
Suporte/tutoragem	Suporte	1	16,67%
Total		6	100,00%

Fonte: Entrevistas

Tabela 32 – Importância da CIMBB, dos Municípios e outros organismos investirem em fundos públicos de serviços e medidas de apoio à Inovação Social

Pela tabela 32 é possível aferir, mediante as categorias, a diversidade de respostas e o relevo do apoio complementar no tocante ao investimento em fundos públicos de serviços e medidas de apoio à Inovação Social.

## 4.3 Análise e discussão dos resultados

Após a apresentação dos resultados obtidos no estudo qualitativo efetuado, é agora altura de os analisar e discutir, tendo subjacente o enquadramento teórico efetuado no capítulo 2, de forma a verificar se os objetivos propostos no ponto 1.2. do capítulo 1 foram devidamente cumpridos.

### 4.3.1 Conhecimento e oferta dos serviços e medidas de apoio

Segundo Piteira (2010) a capacidade inovadora de um país não depende simplesmente de fatores económicos, investimentos em novas tecnologias ou medidas adequadas, depende também da estrutura social e política na otimização e na aplicação produtiva dos seus

<sup>28</sup> Consultar Apêndice 2.3., tabela 39 e 40.

recursos. É exatamente neste ponto que entra a Inovação Social visto que se destina a substituir estruturas políticas obsoletas e instituições inapropriadas por novos meios de melhorar resultados como: desenvolvimento das sociedades inclusivas, redução da pobreza ou minimização dos impactos ambientais (Huddart, 2012).

No entanto e apesar do comprovado impacto positivo da Inovação Social, em média, os Municípios deram início às atividades relacionadas com a mesma, em 2006, e é importante referir que, em média, são 8 os colaboradores a trabalharem diretamente em atividades relacionadas com a Inovação Social, sendo que num dos Municípios trabalham 50% dos colaboradores, em contraste com 10% de outro Município.

Os Municípios, em termos de objetivos, centram-se em larga maioria na qualidade de vida da população, seguindo-se a coesão social, valor social, desenvolvimento económico e o empreendedorismo. O que significa, fazendo uma análise mais abrangente e tendo em conta a Inovação Social, que todas as categorias, de uma forma ou de outra, podem estar intimamente ligadas à Inovação Social, tendo em conta os potenciais benefícios da mesma perante a European Commission (2013).

Os Municípios colaboram com diversos organismos/empresas, não se destacando em concreto nenhum deles. Os Municípios, a este nível, estão no bom caminho, tendo em conta o referido pelo nosso Ministro da Solidariedade, Emprego e Segurança Social - Pedro Mota Soares<sup>29</sup>, é da articulação entre instituições sociais, entidades e empresas ligadas à economia social e ao Estado - central e local - que virá a solução. Só em parceria é possível responder aos desafios, as instituições sociais e autarquias locais, em conjunto, concretizam projetos para impulsionar uma maior coesão territorial, uma discriminação positiva nos territórios deprimidos e combate à pobreza e à exclusão social, com o apoio financeiro do Estado Central.

Relativamente à oferta de programas específicos de apoio à Inovação Social é claramente visível que apesar dos objetivos do Município passarem por questões que podem ser promovidas através da Inovação Social, não existe ainda essa ligação com o apoio financeiro do Estado, apesar de, como exposto anteriormente, o Ministro Pedro Mota Soares aferir essa necessidade, assim como a European Commission (2013) quando menciona que a elaboração de programas e políticas nesta área podem produzir inovações de sucesso e fazerem a diferença, tendo como papel central o setor público a nível regional e local.

De notar que, nesta questão, um dos entrevistados refere que "*...a Inovação Social se consegue sobretudo por via do empreendedorismo empresarial...*", ou seja, de iniciativas

---

<sup>29</sup> Segundo informação do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (<http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-solidariedade-e-seguranca-social/mantenha-se-atualizado/20130430-msss-banco-inovacao-social.aspx>, acedido em 10/10/2013).

externas, indo também de encontro a Silva & Bignetti (2006) e Policy (2013) quando referem que os privados e as empresas têm preocupações cada vez mais sociais, tornando-se complementares ao Estado.

#### **4.3.2 Mudança de mentalidade e estratégia de especialização**

A European Commission (2013) no trabalho intitulado "*Guide to social innovation*" foca as principais componentes da Inovação Social e revela o modelo de implementação da Inovação Social que pode ser adotado pelas autoridades regionais e locais.

Este modelo evidencia a mudança de mentalidade e estratégia de especialização como um dos pontos fundamentais de implementação da Inovação Social.

Desta forma e quanto à oferta de informação e orientação, por parte dos Municípios os resultados são positivos, metade refere que explora e/ou disponibiliza conhecimentos sobre Inovação Social direta e indiretamente, já quanto ao desenvolvimento de planos de ação, onde definem as áreas de intervenção prioritárias (ex: e-saúde, a regeneração urbana, a educação, a energia) e identificam os desafios sociais a serem enfrentados, as respostas são quase unânimes, apenas um dos Municípios não os desenvolve.

Quanto à oferta de prémios e concursos de ideias, também metade dos Municípios mobiliza os cidadãos para gerar ideias de inovações sociais, sendo os mesmos a realizar concursos de ideias. Pode ainda constatar-se que dos Municípios que oferecem os serviços e medidas de apoio prémios e concursos de ideias, a maioria fá-lo através da mobilização dos cidadãos e não da realização de concursos de ideias.

Pelo exposto e de uma forma geral, os Municípios funcionam como mudança de mentalidade e estratégia de especialização uma vez que em média 63% dos Municípios oferecem serviços e medidas de apoio de informação e orientação à Inovação Social e em média 50% dos Municípios oferecem serviços e medidas de apoio de prémios e concursos de ideias à Inovação Social.

#### **4.3.3 Aceleração da implementação da Inovação Social**

Também o aceleração da implementação da Inovação Social é um dos pontos fundamentais do modelo de implementação da Inovação Social da European Commission (2013).

O aceleração da implementação da Inovação Social engloba várias vertentes como a formação; assessoria, acompanhamento e seguimento; incubação e laboratórios e financiamento.

A oferta dos serviços e medidas de apoio de formação, por parte dos Municípios, apresenta resultados nulos em termos de formação específica e em metade dos casos realizam campanhas de sensibilização sobre a importância da Inovação Social através de conferências de empreendedorismo e inovação e não especificamente ligadas à Inovação Social.

Quanto à oferta de assessoria, acompanhamento e seguimento, mais de metade dos Municípios presta serviços de assessoria e acompanhamento e todos eles prestam serviços de seguimento de projetos de Inovação Social. Pode ainda constatar-se que da média de 88% dos Municípios que oferecem os serviços e medidas de apoio de assessoria, acompanhamento e seguimento, a sua maioria trata-se de seguimento direto, seguido de assessoria e acompanhamento indireto.

Para Murray, Caulier-grice, & Mulgan (2010) a mudança sistémica é o objetivo principal da Inovação Social e geralmente envolve a interação de vários elementos (movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentos, dados e infraestruturas e formas inteiramente novas de pensar e fazer) e mediante a Social Innovation eXchange & The Young Foundation (2010) muitas vezes, envolve empresas, governo, sociedade civil e famílias, visão com a qual todos os Municípios concordam, uma vez que compreendem que o empenho multilateral é uma necessidade na Inovação Social para libertar todo o potencial, criar novos mercados e mudanças de paradigma sistémico.

Em relação à incubação e laboratórios, os Municípios dispõem de 2 incubadoras de empresas, 1 incubadora de empresas inovadoras e 1 laboratório de prototipagem. Apenas um dos Municípios refere que dedica um orçamento à Inovação Social visando os desafios sociais a serem enfrentados, no entanto menciona que *"...especificamente classificada como Inovação Social não, embora existam rubricas associadas"*.

Metade dos Municípios promovem a criação de financiamento fornecendo fundos para empresas, serviços e projetos com benefício social, através de descontos e programas de financiamento, tendo como principais fontes de financiamento, na sua maioria fundos próprios, seguindo-se os comunitários, públicos e por último os privados.

De forma geral e pela análise e discussão apresentada, pode aferir-se que os Municípios funcionam como aceleração da implementação da Inovação Social, dado que a média: 25% dos Municípios oferecem os serviços e medidas de apoio de formação; 88% dos Municípios oferecem os serviços e medidas de apoio de assessoria, acompanhamento e seguimento; 63% dos Municípios oferecem serviços e medidas de apoio de incubação e laboratórios; e por fim, 50% dos Municípios oferecem os serviços e medidas de apoio de financiamento.

#### 4.3.4 Valorização dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social

Reavivando o mencionado pela European Commission (2013) acerca dos potenciais benefícios da implementação da Inovação Social para as regiões/setor público como o reforço da competitividade da região e empresas regionais, especialmente empresas sociais, através da prossecução de um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo; construção de uma economia aberta e flexível, criando valor, posicionamento mais forte em setores de particular importância para a região; menos sobrecarga dos mecanismos de segurança social na região, através da criação de alternativas viáveis de empreendedores sociais, redução de custos, mais PME criadas na região, aumentando o número de empregos; entre muitos outros.

Os Municípios ainda não têm uma visão tão alargada dos potenciais benefícios dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e dos benefícios positivos dos Municípios que se preocupam com a Inovação Social, referindo de uma forma clara que consideram existir benefícios advindos da Inovação Social, mas cingem-se aos que são mais óbvios como a coesão social, cooperação e participação cívica, não havendo a visão de que são muito mais abrangentes, como a competitividade da região e todos os outros benefícios referidos pela European Commission (2013).

As principais ações que os peritos tomariam para melhorar alguns aspetos relativamente ao apoio à Inovação Social, passam pela oferta de incentivos à Inovação Social, o que mais uma vez é de salientar a referência da European Commission (2013), a elaboração de programas e políticas nesta área podem produzir inovações de sucesso e fazerem a diferença, tendo como papel central o setor público a nível regional e local.

Há ainda a acrescentar que as ações a desenvolver estão intimamente relacionadas com o modelo de implementação da Inovação Social da European Commission (2013). No que se refere à mudança de mentalidade e estratégia de especialização, a opinião de um dos peritos corrobora completamente com ela ao referir como ações a desenvolver *"Sistematizar e densificar melhor uma agenda, mais cooperação com o sistema de conhecimento, maior escala no marketing para atrair mais e melhores ideias."*

Quanto aos serviços e medidas de apoio à Inovação Social oferecidos serem conhecidos e valorizados por parte dos potenciais empreendedores sociais, dois dos Municípios responderam positivamente, mencionando que *"... embora seja sempre necessário reforçar a divulgação e trabalhemos numa perspetiva proactiva, procurando identificar pessoas e projetos de interesse, sem esperar que nos procurem."* e *"... a procura e o investimento tem aumentado substancialmente."*

Os peritos consideraram importante que os Municípios e outros organismos invistam fundos públicos em serviços e medidas de apoio à Inovação Social apresentado diversidade de

respostas, com relevo para o desenvolvimento e importância. É de citar um dos entrevistados quando refere que os fundos *"Possibilitam o alargamento de redes de colaboração e desenvolvimento de novos modelos de intervenção estabelecendo um maior alinhamento entre as necessidades e respostas; atrair um maior número de envolvidos (técnicos; população em geral: beneficiários/voluntários); replicar em outros contextos."* Corroborando com a perspectiva de mudança sistémica, última componente do processo de Inovação Social de Murray, Caulier-grice, & Mulgan (2010).

#### 4.3.5 Oferta da CIMBB

A European Commission (2013) defende que a implementação da Inovação Social, por parte das autoridades regionais e locais, pode ajudar as regiões a enfrentar os problemas existentes, como forma de criar emprego para juventude, integrar as comunidades de migração na vida económica, proporcionar soluções de saúde através de novas soluções de TIC a toda a população, ou ainda, como forma de combater a pobreza.

A CIMBB enquanto autoridade regional, que representa seis autoridades locais, apenas deu início indiretamente às atividades relacionadas com a Inovação Social, em 2012 com o projeto Empreendedorismo em Rede na Beira Interior Sul, tendo 1 dos 5 colaboradores a trabalhar na área da Inovação Social. Quanto aos objetivos focam-se no empreendedorismo.

Em termos de implementação da Inovação Social e tendo por base o modelo de implementação da Inovação Social da European Commission (2013), a mudança de mentalidade e estratégia de especialização e o aceleração da implementação da Inovação Social são ainda praticamente inexistente, o único serviço e medida de apoio que oferecem é o seguimento dos projetos, de forma indireta, assim como a elaboração do plano de ação que *"... embora, no presente, esse trabalho esteja a ser feito pela exigência do próximo quadro comunitário, parece que no futuro, com o aumento da maturidade do papel das CIM nas sub-regiões que abrangem, este trabalho será uma necessidade corrente."*

Considera-se ainda importante ressaltar que as autoridades regionais precisam adquirir uma sensibilidade contextualizada e fundamentada das muitas formas que a Inovação Social pode tomar e dos inúmeros agentes que operam neste domínio, dessa forma serão capazes de pressionar os atores certos e catalisar o desenvolvimento (European Commission, 2013).

É claramente visível que a CIMBB considera existirem benefícios advindos da Inovação Social, das quais se salienta o acolhimento de iniciativas. O entrevistado refere que ao desenvolver ferramentas e preocupações na área da Inovação Social *"...estão a criar condições não só de acolhimento de novas iniciativas, vindas muitas vezes do exterior, mas também de condições internas para que novas iniciativas se desenvolvam nos seus territórios."* o que corrobora com

a European Commission (2013) no que se refere ao facto dos empreendedores sociais trazem novas ideias aumentando a atratividade da região.

A European Commission (2013) defende ainda que a elaboração de programas e políticas nesta área podem produzir inovações de sucesso e fazerem a diferença, considerando a CIMBB como as principais ações a tomar a criação de um programa de integração e promoção de iniciativas à Inovação Social.

A CIMBB considera que os serviços e medidas de apoio são conhecidos e valorizados por parte de potenciais empreendedores sociais, no entanto é necessário desenvolvimento e sensibilização dos mesmos. Refere ainda que *"Há muito trabalho a fazer neste capítulo, mesmo sabendo que hoje, quem quer, tem acesso a informação sem limites na web sobretudo, mas a desmultiplicação dessa informação não está ao alcance de todos."*

No que concerne à importância de investir em fundos públicos em serviços e medidas de apoio à Inovação Social o perito da CIMBB refere que *"... este é um assunto que deve ser visto caso a caso. Mas será sempre importante este apoio ou investimento, pelo menos no arranque..."* e salienta a importância do apoio complementar.

De um modo geral e tendo em conta a análise e discussão dos resultados, depreende-se que o facto de alguns dos Municípios pertencerem à Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (CIMBB) não diversifica a oferta dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social, apenas podem beneficiar do plano de ação, onde são definidas as áreas de intervenção prioritárias (ex: e-saúde, a regeneração urbana, a educação, a energia) e identificados os desafios sociais a serem enfrentados.

No entanto, é de salientar a valorização que a CIMBB concede à Inovação Social, estando sensibilizada para os benefícios da Inovação Social de uma forma mais abrangente que os Municípios e acima de tudo percebendo que em termos de conhecimento e valorização dos serviços e medidas de apoio por parte de potenciais empreendedores sociais *"Há muito trabalho a fazer..."*.

## 5 CAPÍTULO - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo faz-se referência às principais conclusões relativamente a esta investigação, perante os objetivos delineados e expondo as limitações detetadas, para que o leitor possa interpretar adequadamente as evidências encontradas. Por último, apresentam-se algumas sugestões advindas da investigação.

### 5.1 Conclusões da investigação

A presente investigação teve como objetivo principal identificar e analisar os fatores que condicionam as iniciativas de Inovação Social prestadas pelos Municípios do distrito de Castelo Branco, nomeadamente no que concerne aos serviços, programas e medidas de apoio existentes.

E propôs-se identificar, descrever e analisar os serviços e medidas de apoio à Inovação Social, tendo como foco de análise os Municípios do distrito de Castelo Branco; analisar o grau de conhecimento, utilização e relevância que os Municípios atribuem aos serviços e medidas de apoio à Inovação Social; analisar até que ponto os serviços e as medidas de apoio oferecidas são diferenciados e relevantes para as necessidades da envolvente.

Em resultado da revisão teórica efetuada e das diferentes conceções daí advindas e expostas ao longo da dissertação que possibilitaram o desenvolvimento de um modelo concetual de estudo dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social, bem como a sua aplicação em concreto, visam alcançar os objetivos que nortearam a elaboração da presente dissertação.

A aplicação do modelo referido aos Municípios de Castelo Branco, Fundão, Proença-a-Nova e Vila Velha de Rodão e à CIMBB, permitiu ainda a obtenção de conclusões importantes, que se apresentam de seguida, conjugadas com os objetivos anteriormente apresentados.

*a) Os Municípios têm conhecimento dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e oferecem programas de incentivo à Inovação Social?*

Os Municípios têm conhecimento dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social, no entanto em média, deram início às atividades relacionadas com a mesma, em 2006, e é importante referir que, em média 8 dos colaboradores trabalharam diretamente em



atividades relacionadas com a Inovação Social, sendo que num dos Municípios trabalham 50% dos colaboradores, em contraste com 10% de outro Município.

A oferta de programas específicos de apoio à Inovação Social é incipiente e é claramente visível que apesar dos objetivos do Município passarem por questões que podem ser promovidas através da Inovação Social, não existe ainda essa ligação com a criação de programas específicos de apoio à Inovação Social.

*b) Os Municípios utilizam os serviços/programas e medidas de apoio à Inovação Social e funcionam como mudança de mentalidade e estratégia de especialização à Inovação Social?*

De uma forma geral, os Municípios utilizam os serviços e medidas de apoio à Inovação Social, funcionando como mudança de mentalidade e estratégia de especialização uma vez que em média 63% dos Municípios oferecem serviços e medidas de apoio de informação e orientação à Inovação Social e também, em média, 50% dos Municípios oferecem serviços e medidas de apoio de prémios e concursos de ideias à Inovação Social.

*c) Os Municípios funcionam como um incentivo à Inovação Social, nomeadamente no que concerne ao aceleração da implementação da Inovação Social?*

Os Municípios funcionam como incentivo à Inovação Social, acelerando a implementação da Inovação Social, dado que em média: 25% dos Municípios oferecem os serviços e medidas de apoio de formação; 88% dos Municípios oferecem os serviços e medidas de apoio de assessoria, acompanhamento e seguimento; 63% dos Municípios oferecem serviços e medidas de apoio de incubação e laboratórios; e por fim, 50% dos Municípios oferecem os serviços e medidas de apoio de financiamento.

*d) Até que ponto a Inovação Social é considerada relevante e necessária, quais os serviços e medidas de apoio de maior relevância na incrementação da Inovação Social?*

Os Municípios ainda não têm uma visão alargada dos potenciais benefícios dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social e dos benefícios positivos dos Municípios que se preocupam com a Inovação Social, referindo de uma forma clara que consideram existir benefícios advindos da Inovação Social, mas cingem-se aos que são mais óbvios como a coesão social, cooperação e participação cívica, não havendo a visão de que são muito mais abrangentes, como a competitividade da região e todos os outros benefícios referidos pela European Commission (2013).

Os serviços e medidas de apoio de maior relevância na incrementação da Inovação Social são consideradas as principais ações que os peritos tomariam para melhorar alguns aspetos

relativamente ao apoio à Inovação Social e assim sendo, passam pela oferta de incentivos à Inovação Social.

- e) *Em termos de oferta de serviços e medidas de apoio à Inovação Social, os Municípios beneficiam positivamente com o facto de pertencerem à CIMBB?*

O facto de alguns dos Municípios pertencerem à Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (CIMBB) não diversifica a oferta dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social, apenas podem beneficiar do plano de ação, onde são definidas as áreas de intervenção prioritárias (ex: e-saúde, a regeneração urbana, a educação, a energia) e identificados os desafios sociais a serem enfrentados.

No entanto também é de salientar a valorização que a CIMBB concede à Inovação Social, estando sensibilizada para os benefícios da Inovação Social de uma forma mais abrangente que os Municípios e acima de tudo percebendo que em termos de conhecimento e valorização dos serviços e medidas de apoio por parte de potenciais empreendedores sociais *"Há muito trabalho a fazer..."*.

Tendo em conta esta alusão e o facto da European Commission (2013) afirmar que deve passar pelas autoridades regionais a necessidade de adquirir uma sensibilidade contextualizada e fundamentada das muitas formas que a Inovação Social pode tomar e dos inúmeros agentes que operam neste domínio e dessa forma serem capazes de pressionar os atores certos, catalisar o desenvolvimento e por exemplo, criar um departamento ou organização para assumir a liderança da Inovação Social. Considera-se que dados os objetivos, as provas dadas no campo de empreendedorismo e o facto de ser um organismo intermunicipal, a CIMBB pode, em vez de se criar um departamento ou organização, assumir a liderança da Inovação Social, pelo menos numa fase precoce, principalmente no que se refere aos serviços e medidas de apoio correspondentes à mudança de mentalidade e estratégia de especialização.

É necessário também deixar a referência que em termos europeus, a inovação passa a ser preponderante, tornando-se o cerne da estratégia *Europa 2020*, é considerada uma ferramenta essencial para enfrentar os grandes desafios mundiais e sair progressivamente da crise financeira (Comissão Europeia, 2010).

Neste sentido, e concretamente sobre a Inovação Social, a Comissão Europeia (2010) através da "Plataforma europeia contra a pobreza", pretende conceber e executar programas de promoção da inovação social destinados às camadas mais vulneráveis. No parecer do Comité Económico e Social Europeu (2011), este regozija-se com o facto de a Comissão estar a planear para o próximo ano um programa mais amplo de investigação para o sector público e a inovação social, concordando com a introdução de uma ficha de avaliação para a inovação

no sector público, com projetos-piloto para a inovação social europeia destinados a ajudar inovadores sociais, e com propostas de inovação social em programas no âmbito do Fundo Social Europeu.

Em conclusão, através da elaboração da presente dissertação contribuiu-se para a identificação e análise dos serviços e medidas de apoio à Inovação Social, contribuindo para um maior conhecimento e compreensão dos mesmos, principalmente no que concerne aos prestados pelos Municípios do distrito de Castelo Branco.

A relativa escassez de informação científica neste domínio permitiu que a presente investigação contribuisse para ajudar na clarificação do papel dos Municípios face à Inovação Social. Embora se trate de um estudo de natureza académica, esta pesquisa reveste-se de interesse para os Municípios, organismos com interesse social e dinamismo regional, assim como para potenciais empreendedores sociais.

Realçou-se de certa forma os serviços e medidas de apoio que devem ser prestados, resultando daqui a necessidade dum maior enfoque sobre este assunto, dados os potenciais benefícios que podem advir dos mesmos enquanto impulsionadores da Inovação Social.

Em termos teóricos, foram identificados os serviços e medidas de apoio inerentes à implementação da Inovação Social, explorados no modelo concetual elaborado, passível de uso em futuros estudos.

## 5.2 Limitações da investigação

De modo a complementar a interpretação dos resultados é importante expor também as limitações que surgiram ao longo do presente estudo:

- A principal limitação desta investigação adveio da dimensão da amostra, o facto de a amostra ser pequena pode impedir a generalização dos resultados da investigação.
- A falta de informação científica sobre os serviços e medidas de apoio no processo de Inovação Social e até mesmo sobre a temática Inovação Social, em que os trabalhos que existem são maioritariamente concetuais.
- Por último, a metodologia qualitativa utilizada no decurso da investigação. Tal como o exposto, a metodologia qualitativa revelou-se a mais adequada pelo facto de se pretender desvendar e compreender melhor um fenómeno acerca do qual se tem pouco conhecimento, bem como, por requerer um número pouco significativo de entrevistas. No entanto pode, de certa forma, apresentar-se como uma condicionante à determinação dos serviços e medidas

de apoio à Inovação Social, o que parece constituir uma limitação que deverá ser colmatada em abordagens futuras.

## 5.3 Futuras linhas de investigação

As sugestões que se propõem para futuras investigações, surgem com base em aspetos detetados durante a elaboração da investigação e que podem vir a ser analisados de forma a complementar o trabalho realizado:

- Analisar os empreendedores sociais, quanto às necessidades e, consequentemente, serviços e medidas de apoio que considerem relevantes na implementação dos seus projetos.
- Analisar com maior profundidade a influência do processo de Inovação Social, efetuando uma comparação entre beneficiários efetivos de algum tipo de serviço e/ou medida de apoio à Inovação Social e não beneficiários.
- Estender esta investigação a outros distritos e acima de tudo aprofunda-la no distrito de Castelo Branco, de forma a poder constatar o conhecimento/oferta, mudança de mentalidade e estratégia de especialização, aceleração da implementação e valorização da Inovação Social noutros Municípios, com o objetivo, de num futuro próximo, se poderem fazer análises comparativas, e obter alguns resultados acerca desta temática.
- Realizar a investigação a diversas Comunidades Intermunicipais, de forma a influenciar-se e promover-se uma cultura de Inovação Social mais vinculativa.

# BIBLIOGRAFIA

- Adams, D., & Hess, M. (2010). Social Innovation and Why it Has Policy Significance. *The Economic and Labour Relations Review*, 21(2), 139-155. doi:10.1177/103530461002100209
- Alvord, S. H. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282. doi:10.1177/0021886304266847
- André, I., & Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, XLI, 81, 121-141.
- Antunes, R. M. F. (2008). *A Criação de empresas industriais: organismos de apoio à atividade empreendedora no concelho da Covilhã*. Universidade da Beira Interior.
- Bacon, N., Faizullah, N., Mulgan, G., & Woodcraft, S. (2008). *Transformers: How local areas innovate to adress changing social needs* (pp. 1-140).
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. (Edições 70, Ed.) (3ª edição.). Lisboa.
- Betta, M., Jones, R., & Latham, J. (2010). Entrepreneurship and the innovative self: a Schumpeterian reflection, 16(3), 229-244. doi:10.1108/13552551011042807
- Borins, S. (2001). *The Challenge of Innovating in Government*. *PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government* (pp. 1-48).
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476. doi:10.1108/01437730210449357
- Borzaga, C., & Bodini, R. (2012). What to make of social innovation? Towards a framework for policy development. *Euricse Working Paper*.
- Bulut, C., Eren, H., & Halac, D. S. (2013). Social Innovation and Psychometric Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 82, 122-130. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.235
- Cajaiba-Santana, G. (2013). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 1-10. doi:10.1016/j.techfore.2013.05.008
- Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* (ET0314 ed., pp. 1-60). Études théoriques.

Comissão Europeia. (2010). Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Bruxelas.

Comité Económico e Social Europeu. (2011). ECO/287 Política Regional e Crescimento Inteligente. Bruxelas.

Constituição da Republica Portuguesa. (1976). Constituição da Republica Portuguesa.

Dees, J. G. (2001). The Meaning of " Social Entrepreneurship ", 1-5.

Diogo, V. (2010). *Dinâmicas De Inovação Social E Suas Implicações No Desenvolvimento Espacial Três Iniciativas do Terceiro Sector no Norte de Portugal*.

Discurso do Primeiro-Ministro na apresentação da Reforma da Administração Local. (2011)., 1-5.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. doi:10.2307/258557

European Commission. (2013). Guide to social innovation.

Ferreira, S. (2005). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal.

Freitas, H., & Janissek, R. (2000). *Análise Léxica e Análise de Conteúdo: Técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. (Sphinx, Ed.) (pp. 1-156). Porto Alegre.

Freitas, K. E. P. (2010). *Empreendedorismo social: um estudo exploratório na área da reabilitação tóxica*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Ghauri, P., & Gronhaug, K. (2002). *Research Methods in Business Studies, a Pratical Guide*. (Prentice-Hall, Ed.) (Third edit.). London.

Gioia, D. a., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *The Academy of Management Review*, 15(4), 584. doi:10.2307/258683

Goldenberg, M. (2010). Reflections on Social Innovation. *The philanthropist: le philanthrope*, 23 (3), 207-219.

Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Roste, R. (2005). *On the differences between public and private sector innovation* (pp. 1-75). Oslo.

- Harrison, D., & Roy, N. (2004). Innovations du travail et fonction publique: des efforts louables; un arrimage difficile. *La revue de l'innovation dans le secteur public*, 9 (2), 1-16.
- Hellstrå, T. (2004). Innovation as Social Action. *Organization*, 11(5), 631-649.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Social Innovation: concepts, research fields and international trends. *International Monitoring*, (May).
- Huddart, S. (2012). Renewing the Future: Social Innovation Systems, Sector Shift, and Innoweave. *Technology Innovation Management Review*, (July), 5-9.
- Hulgard, L., & Ferrarini, A. (2010). Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública? *Ciências Sociais Unisinos*, 46(3), 256-263. doi:10.4013/csu.2010.46.3.05
- Lévesque, B., & Lajeunesse-Crevier, F. (2005). *Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social: approches théoriques et politiques publiques*. Cahier du CRISES ET0507.
- Montalvo, A. R. (2003). *O Processo de Mudança e o Novo Modelo da Gestão Pública Municipal*. (Almedina, Ed.) (pp. 1-233). Lisboa.
- Moore, M.-L., & Westley, F. (2009). Surmountable Chasms: The Role of Cross Scale Interactions in Social Innovation. Waterloo.
- Moreira, J. M., & Alves, A. A. (2009). Gestão Pública: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governação Pública. *Revista enfoques*, VII, 11-36.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & González, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 42(11), 1969-1990.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovations. *Innovations - technology, governance, globalization*, 145-162.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated.
- Mumford, M. D. (2002). Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14 (2), 253-266. doi:10.1207/S15326934CRJ1402
- Murray, R., Caulier-grice, J., & Mulgan, G. (2009). *Social Venturing* (pp. 1-188).

Murray, R., Caulier-grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. (Nesta, Ed.) (pp. 1-224). London: The young foundation.

OECD. (2010, May 20). Social entrepreneurship and social innovation. *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. OECD Publishing. doi:10.1787/9789264080355-en

O'Connor, A., Roos, G., & Vickers-Willis, T. (2007). Evaluating an Australian public policy organization's innovation capacity. *European Journal of Innovation Management*, 10(4), 532-558. doi:10.1108/14601060710828817

Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Chaves, R. R. (2011). Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição, 1-15.

Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6 (4), 34-43.

Piteira, M. M. C. (2010). *A CSI: Estudos de Caso de Organizações Portuguesas de Base Tecnológica*. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885. doi:10.1016/j.socec.2009.02.011

Pot, F., Dhondt, S., & Oeij, P. (2011). Social innovation of work and employment. *Challenge Social Innovation*, (September), 1-10.

Pot, F., & Vaas, F. (2008). Social innovation , the new challenge for Europe. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 57 (6), 468-473. doi:10.1108/17410400810893400

Potts, J. (2009). The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11(1), 34-43. doi:10.5172/impp.453.11.1.34

Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4.<sup>a</sup> Edição.). Lisboa: Gradiva - Publicações.

Sarabia, F. J. S. (1999). *Metodologia para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. (E. Pirâmide, Ed.). Madrid.

Silva, M. J., Trigo, V., & Antunes, R. (2011). Institutional aproach and enterprise creation: suport systems in the case of small city in rural and peripheral areas of Portugal. *The AMFITEATRU ECONOMIC journal*, vol. 13(29), 258-272.



Silva, S. B., & Bignetti, L. P. (2006). A Inovação Social e a Dinâmica de Inovação Aberta na Rede Brasileira de Living Labs. *XXXVI encontro ANPAD*.

Simms, J. R. (2006). Technical and Social Innovation Determinants of Behaviour. *Systems Research & Behavioral Science*, 23, 383-393.

Social Innovation eXchange, & The Young Foundation. (2010). Study on Social Innovation. (E. U. Y. Foundation, Ed.).

Sousa, A. M. A. (2013). *Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social*. Universidade da Beira Interior.

Sousa, G. F. S. (2010). *Inovação nos serviços públicos: estudo da capacidade inovadora das Câmaras Municipais portuguesas nos serviços de desporto*. Universidade da Beira Interior, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

Tapsell, P., & Woods, C. (2008). A Spiral of Innovation Framework for Social Entrepreneurship: Social Innovation at the Generational Divide in an Indigenous Context. *E:CO Issue*, 10(3), 25-34.

Tardif, C., & Harrisson, D. (2005). *Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES* (pp. 1-93). Études théoriques.

Veciana, J. M. (2005). La creación de empresas - Un enfoque gerencial.

Vieira, J. de J. N. (2011). *Empreendedorismo e inovação como forma de mudança e inclusão social: Criação de uma Incubadora Social no Município de Ílhavo*. Universidade de Coimbra.


Westley, F. (2008). The Social Innovation Dynamic.

Westley, F. (2010). Making a Difference Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact PhD Candidate in Planning. *The innovation journal: the public sector innovation journal*, 15 (2), 1-19.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (Sage Publications Inc., Ed.) (3rd Editio., Vol. 5, p. 108). Thousand Oaks.

# APÊNDICES

## Apêndice 1 - Guião da Entrevista

<p>UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR</p>  <p>University of Beira Interior, Covilhã, Portugal</p> <p>Departamento de Gestão e Economia</p>	<p>Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas</p>
---	--

### INOVAÇÃO SOCIAL: SERVIÇOS E MEDIDAS DE APOIO

#### Guião da entrevista realizada aos representantes dos Municípios

#### I. INFORMAÇÃO GERAL SOBRE O MUNICÍPIO

1. Em que ano, deram início às atividades relacionadas com a inovação social?\_\_\_\_\_
2. Qual o número de pessoas que trabalham no Município?\_\_\_\_\_
3. Qual o número de pessoas que trabalham diretamente com assuntos relacionados com a inovação social?\_\_\_\_\_
4. Quais são os objetivos do Município?\_\_\_\_\_

#### II. INFORMAÇÃO ESPECÍFICA SOBRE O TIPO DE MEDIDAS DE APOIO À INOVAÇÃO SOCIAL OFERECIDAS PELO MUNICÍPIO

##### Informação Genérica

5. O Município que representa colabora com outros Organismos em questões relacionadas com inovação social?

- ☐ Sim. Quais?\_\_\_\_\_
- ☐ Não.

6. O Município que representa oferece programas específicos de apoio à inovação social?

- ☐ Sim. Quais?\_\_\_\_\_
- ☐ Não.

##### Mudança de mentalidade e criação de uma estratégia de especialização

##### Informação e orientação

7. O Município explora e/ou dispõe de conhecimentos sobre inovação social (boas práticas e falhas, pensamento estratégico, comunicação, perspicácia analítica, empatia, relacionamento interpessoal e inteligência emocional)?

- ☐ Sim. Quais? \_\_\_\_\_
- ☐ Não.

8. O Município desenvolve um plano de ação, onde define as áreas de intervenção prioritárias (ex: e-saúde, a regeneração urbana, a educação, a energia) e identifica os desafios sociais a serem enfrentados?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

#### Prémios e concursos de ideias

9. O Município mobiliza os cidadãos para gerar ideias de inovações sociais (por exemplo através de plataformas online)?

- ☐ Sim. De que forma? \_\_\_\_\_
- ☐ Não.

10. O Município realiza concursos de ideias de inovação social?

- ☐ Sim. Quais? \_\_\_\_\_
- ☐ Não.

#### Aceleração da implementação

##### Formação

11. O Município dispõe de formação sobre inovação social para quem pretenda desenvolver iniciativas de inovação social?

- ☐ Sim. Quais? \_\_\_\_\_
- ☐ Não.

12. O Município realiza campanhas de sensibilização sobre a importância da inovação social, como sessões de esclarecimento, seminários e conferências?

- ☐ Sim. Quais? \_\_\_\_\_
- ☐ Não.

#### Assessoria, acompanhamento e seguimento

13. O município dispõe de assessoria e acompanhamento na elaboração de projetos, na procura de financiamento e outras questões relacionadas com o processo de inovação social?

- ☐ Sim. Quais? \_\_\_\_\_
- ☐ Não.

14. O município segue a evolução dos projetos de inovação social que tenham recebido algum tipo de apoio, após a sua implementação?

☐ Sim. De que forma? \_\_\_\_\_

☐ Não.

15. O Município compreende que o empenho multilateral é uma necessidade na inovação social para libertar todo o potencial, criar novos mercados e mudanças de paradigma sistémico?

☐ Sim.

☐ Não.

#### Incubação e laboratórios

16. O Município dispõe de alguma incubadora para empresas sociais, projetos e potenciais *start-ups* sociais?

☐ Sim. Qual? \_\_\_\_\_

☐ Não.

17. O Município dispõe de laboratórios focados em sectores específicos, onde os participantes são convidados a cocriar projetos de empreendedorismo social inovadores e viáveis?

☐ Sim. Quais? \_\_\_\_\_

☐ Não.

18. O Município dedica um orçamento para a inovação social visando os desafios sociais a serem enfrentados?

☐ Sim. De cerca de quanto? \_\_\_\_\_

☐ Não.

#### Financiamento

19. O Município promove a criação de financiamento fornecendo fundos para empresas, serviços e projetos com benefício social?

☐ Sim. Quais? \_\_\_\_\_

☐ Não.

20. Qual a principal fonte de financiamento dos serviços e medidas de apoio oferecidos pelo Município?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### III. VALORIZAÇÃO GERAL DAS MEDIDAS DE APOIO À INOVAÇÃO SOCIAL

21. Que opinião tem sobre os benefícios dos serviços e medidas de apoio à inovação social?

\_\_\_\_\_

22. Considera que os Municípios que se preocupam com a inovação social beneficiam positivamente de algo mais do que as que não têm essa preocupação?

☐ Sim. Porquê? \_\_\_\_\_

☐ Não.

23. Que ações tomaria para melhorar alguns aspetos relativamente ao apoio à inovação social?

\_\_\_\_\_

24. Considera que os serviços e medidas de apoio à inovação social oferecidos são conhecidos e valorizados por parte dos potenciais empreendedores sociais?

☐ Sim. Porquê? \_\_\_\_\_

☐ Não.

25. Considera importante que os Município e outros Organismos invistam fundos públicos em serviços e medidas de apoio à inovação social?

☐ Sim. Porquê? \_\_\_\_\_

☐ Não.

### IV. INFORMAÇÃO GERAL SOBRE A PESSOA ENTREVISTADA

26. Sexo?

☐ Masculino ☐ Feminino

27. Qual a sua idade?

Anos.

28. Qual o seu grau de formação académica?

☐ Sem Estudos

☐ Estudos primários

☐ Estudos secundários

☐ Técnico/Profissional

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

☐ Outro. Qual?\_\_\_\_\_

29. Qual o cargo que ocupa no Município?\_\_\_\_\_

30. Há quantos anos desempenha este cargo no Município?\_\_\_\_\_

31. Gostaria de fazer algum comentário adicional, relacionado com o seu Município e com a entrevista, ou na generalidade, em relação à inovação social?

\_\_\_\_\_

---

**DADOS DO MUNICÍPIO:**

Morada:\_\_\_\_\_

e-mail:\_\_\_\_\_ Web:\_\_\_\_\_

---

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA ENTREVISTA:**

1. N.º de identificação da entrevista:\_\_\_\_\_

2. Data realização da entrevista:\_\_\_\_\_ 3. Duração da Entrevista:\_\_\_\_\_

4. Pessoa Entrevistada:\_\_\_\_\_

## Apêndice 2 - Tratamento das Entrevistas

### APÊNDICE 2.1: INFORMAÇÃO GERAL SOBRE O MUNICÍPIO

Tabela 1 - Unidades de Análise (Pergunta 1. Em que ano, deram início às atividades relacionadas com a inovação social?)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
A.	2012	"Em 2012 com a implementação do projeto Empreendedorismo em Rede na Beira Interior Sul"
B.	2012	"Em 2012."
C.	NR	"Não é possível precisar."
D.	2005	"Tendo em conta a abrangência das ações com impacto social, torna-se difícil situar uma data precisa, mas pode considerar-se que o arranque do projeto Progride, em setembro de 2005, foi de certa forma um marco em abordagens inovadoras."
E.	2002	"Em 2002. Coincide com a implementação de um projeto social integrado na cidade de Castelo Branco, desenvolvido pela Amato Lusitano - Associação de Desenvolvimento, apoiado pela Autarquia e financiado pela Segurança Social - Porta Aberta"

Tabela 2 - Unidades de Análise (Pergunta 2. Qual o número de pessoas que trabalham no Município?)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
A.	5	"...são 5 pessoas."
B.	350	"As pessoas que trabalham no município são 350."
C.	142	"Trabalham 142 pessoas (incluindo os eleitos e membros do gabinete da presidência)."
D.	145	"São atualmente 145."
E.	198	"No município trabalham 198 pessoas."



Tabela 3 - Unidades de Análise (Pergunta 3. Qual o número de pessoas que trabalham diretamente com assuntos relacionados com a inovação social?)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
A.	1	"1 das pessoas."
B.	15	"...15 dos funcionários trabalham diretamente com inovação social."
C.	3	"São 3 as pessoas a trabalhar em inovação social."
D.	5	"De forma mais direta, 5."
E.	7	"7 pessoas trabalham em assuntos relacionados com inovação social."

Tabela 4 - Unidades de Análise (Pergunta 4. Quais são os objetivos do Município?)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
A.	(...) terminar o projeto Empreendedorismo em Rede na Beira Interior Sul (...)	"Os objetivos nesta fase passam por terminar o projeto Empreendedorismo em Rede na Beira Interior Sul, numa primeira fase, mas com os resultados obtidos, dar continuidade à promoção do empreendedorismo na região da Beira Baixa, de forma articulada e conjunta com os membros da Rede de Empreendedorismo criada entretanto no âmbito deste projeto. Nestes objetivos encontram-se igualmente os públicos escolares, desde, para já o 2º Ciclo até ao secundário/profissional, uma vez que o ensino superior se encontra a ser desenvolvido pelo parceiro IPCB."
A.	(...) dar continuidade à promoção do empreendedorismo (...)	
B.	Criação de valor social e económico.	"Criação de valor social e económico."
C.	Promoção de ambiente propício a instalação de empresas (...)	"Promoção de ambiente propício a instalação de empresas e qualidade de vida das populações."
C.	(...) qualidade de vida das populações.	
D.	(...) desenvolvimento económico (...)	"Contribuir de forma ativa para o desenvolvimento económico, a coesão social e a fixação de novos habitantes, promovendo simultaneamente a qualidade de vida dos munícipes e a criação de condições atrativas para quem visita o território."
D.	(...) coesão social (...)	
D.	(...) fixação de novos habitantes (...)	
E.	Servir... disponibilizando... serviços variados para o bem-estar da população.	"Servir a população do concelho, disponibilizando um conjunto de serviços variados para o bem-estar da população."

Tabela 5 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias (Pergunta 4)

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
D.	(...) coesão social (...)	Coesão social	Coesão social
B.	Criação de valor social e económico.	Criação de valor	Criação de valor
D.	(...) desenvolvimento económico (...)	Desenvolvimento económico	Desenvolvimento económico
A.	(...) terminar o projeto Empreendedorismo em Rede na Beira Interior Sul (...)	Terminar o projeto de empreendedorismo	Empreendedorismo
A.	(...) dar continuidade à promoção do empreendedorismo (...)	Promoção do empreendedorismo	
C.	Promoção de ambiente propício a instalação de empresas (...)	Instalação de empresas	
D.	(...) fixação de novos habitantes (...)	Fixação de habitantes	Qualidade de vida
C.	(...) qualidade de vida das populações.	Qualidade de vida	
E.	Servir... disponibilizando... serviços variados para o bem-estar da população.	Bem-estar da população	

APÊNDICE 2.2: INFORMAÇÃO ESPECÍFICA SOBRE O TIPO DE MEDIDAS DE APOIO À INOVAÇÃO SOCIAL OFERECIDAS PELO MUNICÍPIO

Informação Genérica

**Tabela 6 - Unidades de Análise** (Pergunta 5. O Município que representa colabora com outros Organismos em questões relacionadas com inovação social?  
☐ Sim. Quais?/ ☐ Não.)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
A.	Não resposta	Não resposta
B.	(...) Living Lab da Cova da Beira (...)	"Sim, criámos o Living Lab da Cova da Beira com um conjunto de parceiros."
C.	Santa Casa da Misericórdia de Vila Velha de Ródão, Centro de Beneficência Fratelense (...)	"Sim, Santa Casa da Misericórdia de Vila Velha de Ródão, Centro de Beneficência Fratelense, Agrupamento de Escolas de Vila Velha de Ródão, Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa, Celtejo."
C.	(...) Agrupamento de Escolas de Vila Velha de Ródão (...)	
C.	(...) Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (...)	
C.	(...) Celtejo.	
D.	(...) Administração Central (...)	"Sim, desde serviços da Administração Central a IPSS, particularmente as sedeadas no Município."
D.	(...) IPSS (...)	
D.	Recentemente... parceria com a Sapana... ação de formação (...)	Recentemente tivemos também uma parceria com a Sapana (organização não governamental para o desenvolvimento), colaborando numa ação de formação realizada no distrito."
E.	(...) Amato Lusitano - Associação de Desenvolvimento (...)	"Sim, Amato Lusitano - Associação de Desenvolvimento, Caritas, APPACDM, Instituto Politécnico de Castelo Branco, Associação Ecogerminar, Alto Comissariado para as Migrações."
E.	(...) Caritas (...)	
E.	(...) APPACDM (...)	
E.	(...) Instituto Politécnico de Castelo Branco (...)	
E.	(...) Associação Ecogerminar (...)	
E.	(...) Alto Comissariado para as Migrações (...)	

Nota: Todas Sim.

**Tabela 7 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias (Pergunta 5)**

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
A.	Não resposta	Não resposta	Não resposta
E.	(...) Amato Lusitano - Associação de Desenvolvimento (...)	Associação para o desenvolvimento	Associações
E.	(...) APPACDM (...)	Associação de apoio à deficiência	
E.	(...) Associação Ecogerminar (...)	Associação sem fins lucrativos	
C.	(...) Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (...)	Comunidade Intermunicipal	Entidade intermunicipal
E.	(...) Caritas (...)	Instituição religiosa	Instituição religiosa
C.	(...) Agrupamento de Escolas de Vila Velha de Ródão (...)	Agrupamento de Escolas	Instituições de ensino
E.	(...) Instituto Politécnico de Castelo Branco (...)	Instituto Politécnico	
D.	(...) Administração Central (...)	Instituto público	Instituto público
E.	(...) Alto Comissariado para as Migrações (...)	Instituto público	
C.	Santa Casa da Misericórdia de Vila Velha de Ródão, Centro de Beneficência Fratелense (...)	IPSS	IPSS
D.	(...) IPSS (...)	IPSS	
B.	(...) Living Lab da Cova da Beira (...)	Living Lab da Cova da Beira	Living Lab
D.	Recentemente... parceria com a Sapana... ação de formação (...)	Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD)	Organizações não governamental
C.	(...) Celtejo.	Empresas privadas	Privados

**Tabela 8 - Unidades de Análise (Pergunta 6. O Município que representa oferece programas específicos de apoio à inovação social? ☐ Sim. Quais?/☐ Não.)** Nota: todas não.

**Mudança de mentalidade e criação de uma estratégia de especialização  
informação e orientação**

**Tabela 9 - Unidades de Análise** (Pergunta 7. O Município explora e/ou dispõe de conhecimentos sobre inovação social (boas práticas e falhas, pensamento estratégico, comunicação, perspicácia analítica, empatia, relacionamento interpessoal e inteligência emocional)? ☐ Sim. Quais?/☐ Não.)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
B.	(...) Engenharia Social e Organizacional (...)	"Engenharia Social e Organizacional (Living Lab, Clube de Produtores, Formação avançada); Planeamento estratégico - com Plano de Inovação em execução e projeto educativo local."
B.	(...) Planeamento estratégico (...)	
E.	(...) diretamente... Rede CLAS e de Projeto intercultural com Alto Comissariado para as Migrações (...)	"... diretamente através de dinamização da Rede CLAS e de Projeto intercultural com Alto Comissariado para as Migrações; indiretamente através principalmente da Amato Lusitano - Associação de Desenvolvimento (projetos de desenvolvimento social e presença em <i>Bootcamp</i> /IES)."
E.	(...) indiretamente através... da Amato Lusitano... projetos de desenvolvimento social e presença em <i>Bootcamp</i> /IES.	

Nota: A/C/D - Não; B/E - Sim.

**Tabela 10 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias (Pergunta 7)**

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
B.	(...) Engenharia Social e Organizacional (...)	Engenharia Social e Organizacional	Exploração e/ou disponibilização
B.	(...) Planeamento estratégico (...)	Planeamento estratégico	
E.	(...) diretamente... Rede CLAS e de Projeto intercultural com Alto Comissariado para as Migrações (...)	Projetos próprios	
E.	(...) indiretamente através... da Amato Lusitano... projetos de desenvolvimento social e presença em <i>Bootcamp</i> /IES.	Projetos que apoiaram	Exploração e/ou disponibilização indireta

(Pergunta 8. O Município desenvolve um plano de ação, onde define as áreas de intervenção prioritárias (ex: e-saúde, a regeneração urbana, a educação, a energia) e identifica os desafios sociais a serem enfrentados? ☐ Sim./☐ Não.)

Nota: A/B/D/E - Sim; C - Não. A: "Parece-me que no futuro, com o aumento da maturidade do papel das CIM nas sub-regiões que abrangem, este trabalho será uma necessidade corrente."

**Prémios e concursos de ideias**

**Tabela 11 - Unidades de Análise** (Pergunta 9. O Município mobiliza os cidadãos para gerar ideias de inovações sociais (por exemplo através de plataformas online)? ☐ Sim. De que forma?/☐ Não.)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
B.	(...) Programa PechaKucha (...)	"Sim. Programa PechaKucha; Orçamento Participativo; estamos a elaborar o Fundão Open Data."
B.	(...) Orçamento Participativo (...)	
B.	(...) Fundão Open Data.	
C.	Não resposta.	Não resposta.

Nota: A/D/E - Não; B/C - Sim.

**Tabela 12 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias** (Pergunta 9)

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
B.	(...) Programa PechaKucha (...)	Programa PechaKucha	Mobilização
B.	(...) Orçamento Participativo (...)	Orçamento Participativo	Mobilização
B.	(...) Fundão Open Data.	Fundão Open Data	Mobilização
C.	Não resposta.	Não resposta.	Não resposta.

**Tabela 13 - Unidades de Análise** (Pergunta 10. O Município realiza concursos de ideias de inovação social? ☐ Sim. Quais?/☐ Não.)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
B.	Não resposta.	Não resposta.
D.	(...) concursos de ideias inovadoras (...)	"... concursos de ideias inovadoras. Foi lançado um no final de 2011."

Nota: A/C/E - Não; B/D - Sim

**Tabela 14 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias** (Pergunta 10)

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
B.	Não resposta.	Não resposta.	Não resposta.
D.	(...) concursos de ideias inovadoras (...)	Concurso de ideias inovadoras	Realização de concursos

**Aceleramento da implementação**

**Formação**

(Pergunta 11. O Município dispõe de formação sobre inovação social para quem pretenda desenvolver iniciativas de inovação social? ☐ Sim. Quais?/☐ Não.) Nota: todas Não.

**Tabela 15 - Unidades de Análise** (Pergunta 12. O Município realiza campanhas de sensibilização sobre a importância da inovação social, como sessões de esclarecimento, seminários e conferências? ☐ Sim. Quais?/☐ Não.)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
B.	Sim, mas não especificamente (...)	"Sim, mas não especificamente, a sensibilização é transversal e não temos ações temáticas."
D.	(...) conferência "Empreender e Inovar em Proença-a-Nova" (...)	"... uma das de maior dimensão foi a conferência "Empreender e Inovar em Proença-a-Nova", a 3 de dezembro de 2011."

Nota: A/C/E - Não; B/D - Sim.

**Tabela 16 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias (Pergunta 12)**

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
B.	Sim, mas não especificamente (...)	Não especificamente	Não especificamente
D.	(...) conferência "Empreender e Inovar em Proença-a-Nova" (...)	Conferência de empreendedorismo e inovação	Conferência

### Assessoria, acompanhamento e seguimento

**Tabela 17 - Unidades de Análise** (Pergunta 13. O município dispõe de assessoria e acompanhamento na elaboração de projetos, na procura de financiamento e outras questões relacionadas com o processo de inovação social? ☐ Sim. Quais?/☐ Não.)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
B.	Rede de parceiros Living Lab.	"Rede de parceiros Living Lab."
D.	(...) Gabinete de Apoio ao Empresário (...)	"... através do Gabinete de Apoio ao Empresário e da Inova Startup Proença."
D.	(...) Inova Startup Proença.	
E.	(...) indiretamente (...)	"... indiretamente através principalmente da Amato Lusitano - Associação de Desenvolvimento (componentes técnica e financeira)."
E.	Diretamente através do CEi.	"Diretamente através do CEi."

Nota: A/C - Não, B/D/E - Sim.

**Tabela 18 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias** (Pergunta 13)

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
B.	Rede de parceiros Living Lab.	Rede de parceiros	Assessoria e acompanhamento indireto
D.	(...) Gabinete de Apoio ao Empresário (...)	Gabinete de apoio	Assessoria e acompanhamento indireto
D.	(...) Inova Startup Proença.	Incubadora de empresas	Assessoria e acompanhamento direto
E.	(...) indiretamente (...)	Indiretamente	Assessoria e acompanhamento indireto
E.	Diretamente através do CEi.	Incubadora de empresas	Assessoria e acompanhamento direto



**Tabela 19 - Unidades de Análise** (Pergunta 14. O município segue a evolução dos projetos de inovação social que tenham recebido algum tipo de apoio, após a sua implementação? ☐ Sim. De que forma?/☐ Não.)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
A.	(...) contactos informais (...)	"... através do contacto com os potenciais empreendedores que por vezes nos visitam e que fazemos questão de contactos informais acompanhar o processo de desenvolvimento dos seus projetos."
B.	(...) equipa na área do planeamento (...)	"... temos uma equipa na área do planeamento, monitorizamos alguns elementos recorrendo a equipas externas."
B.	(...) equipas externas.	
C.	(...) Gabinete de candidaturas.	"Gabinete de candidaturas."
D.	(...) Gabinete de Apoio ao Empresário (...)	"... através do Gabinete de Apoio ao Empresário ou, no caso de projetos instalados na incubadora, do acompanhamento direto aos promotores."
D.	(...) acompanhamento direto (...)	
E.	(...) dinamização da Rede social/CLAS (...)	"Através da dinamização da Rede social/CLAS e do CEi."
E.	(...) CEi.	

Nota: todas Sim.

**Tabela 20 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias** (Pergunta 14)

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
A.	(...) contactos informais (...)	Informais	Seguimento indireto
B.	(...) equipa na área do planeamento (...)	Planeamento	Seguimento direto
B.	(...) equipas externas.	Equipas externas	Seguimento indireto
C.	(...) Gabinete de candidaturas.	Gabinete de apoio	Seguimento direto
D.	(...) Gabinete de Apoio ao Empresário (...)	Gabinete de apoio	Seguimento direto
D.	(...) acompanhamento direto (...)	Seguimento direto	Seguimento direto
E.	(...) dinamização da Rede social/CLAS (...)	Dinamização	Seguimento direto
E.	(...) CEi.	Incubadora de empresas	Seguimento direto

(Pergunta 15. O Município compreende que o empenho multilateral é uma necessidade na inovação social para libertar todo o potencial, criar novos mercados e mudanças de paradigma sistémico? ☐ Sim./☐ Não.) Nota: Todas Sim.

## Incubação e laboratórios

**Tabela 21 - Unidades de Análise** (Pergunta 16. O Município dispõe de alguma incubadora para empresas sociais, projetos e potenciais *start-ups* sociais? ☐ Sim. Qual?/☐ Não.)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
B.	(...) incubadora social e Start-Ups.	"Antiga Praça - tem uma incubadora social e Start-Ups."
C.	Não resposta.	Não resposta.
D.	(...) Inova Startup Proença.	"... a Inova Startup Proença."
E.	(...) CEI (Centro de empresas inovadoras).	"... o CEI (Centro de empresas inovadoras)."

Nota: A - Não; restantes - Sim.

**Tabela 22 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias** (Pergunta 16)

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
B.	(...) incubadora social e Start-Ups.	Incubadora de empresas	Incubadora de empresas
C.	Não resposta.	Não resposta.	Não resposta.
D.	(...) Inova Startup Proença.	Incubadora de empresas	Incubadora de empresas
E.	(...) CEI (Centro de empresas inovadoras).	Incubadora empresas inovadoras	Incubadora de empresas inovadoras

**Tabela 23 - Unidades de Análise** (Pergunta 17. O Município dispõe de laboratórios focados em sectores específicos, onde os participantes são convidados a cocriar projetos de empreendedorismo social inovadores e viáveis? ☐ Sim. Quais?/☐ Não.)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
B.	(...) Fab lab (...)	"... no âmbito do Fab lab que existe na antiga praça."

Nota: B. - Sim, restantes - Não.

**Tabela 24 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias** (Pergunta 17)

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
B.	(...) Fablab (...)	Laboratório de prototipagem	Laboratório de prototipagem

**Tabela 25 - Unidades de Análise** (Pergunta 18. O Município dedica um orçamento para a inovação social visando os desafios sociais a serem enfrentados? ☐ Sim. De cerca de quanto?/☐ Não.)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
D.	(...) embora existam rubricas associadas.	"Especificamente classificada como inovação social não, embora existam rubricas associadas."

Nota: D - Sim, restantes Não.

**Tabela 26 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias (Pergunta 18)**

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
D.	(...) embora existam rubricas associadas.	Rubricas associadas	Rubricas associadas

### Financiamento

**Tabela 27 - Unidades de Análise (Pergunta 19. O Município promove a criação de financiamento fornecendo fundos para empresas, serviços e projetos com benefício social? ☐ Sim. Quais?/ ☐ Não.)**

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
D.	(...) Finicia (...)	"... está disponível o Finicia, com financiamento reembolsável até 35 mil euros e fatores de beneficiação consoante os postos de trabalho criados. Há também fatores de incentivo à criação de emprego no Parque Empresarial de Proença-a-Nova, através de descontos nas rendas e na isenção de IMI, em caso de compra de lotes."
D.	(...) descontos nas rendas e na isenção de IMI (...)	
E.	Não resposta.	Não resposta.

Nota: A/B/C - Não, D/E - Sim.

**Tabela 28 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias (Pergunta 19)**

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
D.	(...) Finicia (...)	Programa de financiamento	Programa de financiamento
D.	(...) descontos nas rendas e na isenção de IMI (...)	Descontos	Descontos
E.	Não resposta.	Não resposta.	Não resposta.

**Tabela 29 - Unidades de Análise** (Pergunta 20. Qual a principal fonte de financiamento dos serviços e medidas de apoio oferecidos pelo Município?)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
A.	(...) fundos são comunitários (...)	"No caso de existirem, e tendo em consideração o projeto atual, os fundos são comunitários e fundos próprios."
A.	(...) fundos próprios.	
B.	Fundos Comunitários.	"Fundos Comunitários."
C.	Orçamento próprio.	"Orçamento próprio."
D.	(...) receitas próprias do Município (...)	"As receitas próprias do Município. Existe também um protocolo entre a Associação Nacional de Municípios e a EDP, através do qual o Município recebe cerca de 25 mil euros anuais para suportar despesas de cariz social."
D.	(...) Associação Nacional de Municípios (...)	
D.	(...) EDP (...)	
E.	Orçamento municipal (...)	"Orçamento municipal e orçamento de Estado/Fundos comunitários."
E.	(...) orçamento de Estado (...)	
E.	(...)Fundos comunitários.	

Nota: todas Sim.

Tabela 30 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias (Pergunta 20)

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
A.	(...) fundos são comunitários (...)	Fundos comunitários	Comunitários
A.	(...) fundos próprios.	Fundos próprios	Próprios
B.	Fundos comunitários.	Fundos comunitários	Comunitários
C.	Orçamento próprio.	Fundos próprios	Próprios
D.	(...) receitas próprias do Município (...)	Fundos próprios	Próprios
D.	(...) Associação Nacional de Municípios (...)	Fundos de públicos	Públicos
D.	(...) EDP (...)	Fundos de privados	Privados
E.	Orçamento municipal (...)	Fundos próprios	Próprios
E.	(...) orçamento de Estado (...)	Fundos de públicos	Públicos
E.	(...) Fundos comunitários.	Fundos comunitários	Comunitários

**APÊNDICE 2.3: VALORIZAÇÃO GERAL DAS MEDIDAS DE APOIO À INOVAÇÃO SOCIAL**

**Tabela 31 - Unidades de Análise** (Pergunta 21. Que opinião tem sobre os benefícios dos serviços e medidas de apoio à inovação social?)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
A.	(...) de montra de oportunidades (...)	"As medidas de apoio à inovação social, no meu entender podem ter dois tipos de papel diferente nos seus utilizadores, a primeira de montra de oportunidades e a segunda o papel de tutor na implementação/desenvolvimento da minha necessidade (seja privado, público, singular e/ou coletivo) "
A.	(...) papel de tutor na implementação/desenvolvimento da minha necessidade (...)	
B.	Fundamentais (...)	"Fundamentais numa região tipificada pela desertificação e a falta de massa critica."
C.	Estimula a participação das pessoas e empresas na resolução dos problemas sociais (...)	"Estimula a participação das pessoas e empresas na resolução dos problemas sociais, cria uma maior envolvência e reforça a cooperação entre pessoas e instituições e promove o debate e a troca de opiniões."
C.	(...) cria uma maior envolvência (...)	
C.	(...) reforça a cooperação entre pessoas e instituições (...)	
C.	(...) promove o debate e a troca de opiniões.	
D.	São naturalmente importantes (...)	"São naturalmente importantes para a qualificação e fortalecimento das populações, particularmente em contextos com as características dos territórios de baixa densidade."
D.	(...) qualificação (...)	
D.	(...) fortalecimento das populações (...)	
E.	São importantes...)	"São importantes na medida em que têm em vista gerar um maior valor social a nível municipal e estabelecer novas formas de colaboração de entidades e novos modelos de intervenção social."
E.	(...) gerar um maior valor social a nível municipal (...)	
E.	(...) novas formas de colaboração de entidades (...)	
E.	(...) novos modelos de intervenção social.	

Tabela 32 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias (Pergunta 21)

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
A.	(...) de montra de oportunidades (...)	Oportunidade	Oportunidade
A.	(...) papel de tutor na implementação/desenvolvimento da minha necessidade (...)	Implementação/desenvolvimento	Desenvolvimento
B.	Fundamentais (...)	Fundamentais	Importante
C.	Estimula a participação das pessoas e empresas na resolução dos problemas sociais (...)	Participação das pessoas e empresas	Cooperação
C.	(...) cria uma maior envolvimento (...)	Envolvência	Cooperação
C.	(...) reforça a cooperação entre pessoas e instituições (...)	Reforça a cooperação	Cooperação
C.	(...) promove o debate e a troca de opiniões.	Debate e troca de opiniões	Debate
D.	São naturalmente importantes (...)	Importantes	Importante
D.	(...) qualificação (...)	Qualificação	Qualificação
D.	(...) fortalecimento das populações (...)	Fortalecimento das populações	Coesão social
E.	São importantes...	Importantes	Importante
E.	(...) gerar um maior valor social a nível municipal (...)	Valor social	Coesão social
E.	(...) novas formas de colaboração de entidades (...)	Colaboração de entidades	Cooperação
E.	(...) novos modelos de intervenção social.	Modelos de intervenção social	Coesão social

**Tabela 33 - Unidades de Análise** (Pergunta 22. Considera que os Municípios que se preocupam com a inovação social beneficiam positivamente de algo mais do que as que não têm essa preocupação? ☐ Sim. Porquê?/☐ Não.)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
A.	É um investimento no futuro.	"É um investimento no futuro."
A.	(...) criar condições... acolhimento de novas iniciativas (...)	"Ao desenvolver estas ferramentas, preocupações, estão a criar condições não só de acolhimento de novas iniciativas, vindas muitas vezes do exterior, mas também de condições internas para que novas iniciativas se desenvolvam nos seus territórios."
A.	(...) muitas vezes do exterior (...)	
A.	(...) condições internas para que novas iniciativas se desenvolvam (...)	
B.	(...) adaptação à alteração do paradigma da intervenção local (...)	"... devido à adaptação à alteração do paradigma da intervenção local, captação e retenção de talento, entrar no radar."
B.	(...) captação e retenção de talento (...)	
B.	(...) entrar no radar (...)	
C.	(...) reforço da participação cívica (...)	" Fundamentalmente pelo reforço da participação cívica daí resultante."
D.	(...) retorno ao nível do dinamismo empresarial (...)	"... porque a médio prazo há um retorno ao nível do dinamismo empresarial, da coesão social e da participação cívica dos munícipes."
D.	(...) coesão social (...)	
D.	(...) participação cívica dos munícipes.	
E.	(...) alavancagem de novas e mais eficientes respostas sociais (...)	"Promovem a alavancagem de novas e mais eficientes respostas sociais, possibilitando chegar a um maior número de munícipes via maior facilidade de acesso a outras camadas da população e aumentar o seu bem-estar social."
E.	(...) chegar a um maior número de munícipes (...)	
E.	(...) aumentar o seu bem-estar social.	



Tabela 34 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias (Pergunta 22)

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
A.	É um investimento no futuro.	Investimento futuro	Investimento futuro
A.	(...) criar condições... acolhimento de novas iniciativas (...)	Acolhimento de iniciativas	Acolhimento de iniciativas
A.	(...) muitas vezes do exterior (...)	Iniciativas do exterior	Acolhimento de iniciativas
A.	(...) condições internas para que novas iniciativas se desenvolvam (...)	Condições internas	Acolhimento de iniciativas
B.	(...) adaptação à alteração do paradigma da intervenção local (...)	Adaptação à intervenção local	Adaptação
B.	(...) captação e retenção de talento (...)	Captação e retenção de talento	Captação e retenção de talento
B.	(...) entrar no radar (...)	Entrar no radar	Estar presente
C.	(...) reforço da participação cívica (...)	Reforço da participação cívica	Participação cívica
D.	(...) retorno ao nível do dinamismo empresarial (...)	Retorno do dinamismo empresarial	Dinamismo empresarial
D.	(...) coesão social (...)	Coesão social	Coesão social
D.	(...) participação cívica dos munícipes.	Participação cívica	Participação cívica
E.	(...) alavancagem de novas e mais eficientes respostas sociais (...)	Alavancagem de respostas sociais	Coesão social
E.	(...) chegar a um maior número de munícipes (...)	Chegar à população	Participação cívica
E.	(...) aumentar o seu bem-estar social.	Aumento bem-estar social	Coesão social

**Tabela 35 - Unidades de Análise** (Pergunta 23. Que ações tomaria para melhorar alguns aspetos relativamente ao apoio à inovação social?)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
A.	(...) programa... integrar as iniciativas presentes (...)	"No âmbito da CIM, definia um programa sub-regional neste setor, que procurasse integrar as iniciativas presentes e promovesse iniciativas futuras."
A.	(...) programa... promovesse iniciativas futuras.	
B.	Sistematizar e densificar melhor uma agenda (...)	"Sistematizar e densificar melhor uma agenda, mais cooperação com o sistema de conhecimento, maior escala no marketing para atrair mais e melhores ideias."
B.	(...) mais cooperação com o sistema de conhecimento (...)	
B.	(...) maior escala no marketing para atrair mais e melhores ideias.	
C.	Estímulos efetivos para fixação de jovens (...)	"Estímulos efetivos para fixação de jovens em concelhos de baixa densidade e apoio e acompanhamento aos seus projetos."
C.	(...) apoio (...)	
C.	(...)acompanhamento aos seus projetos.	
D.	(...) qualificação e emprego são uma prioridade.	"Estamos a trabalhar no novo plano de ação para intervenção social e a qualificação e emprego são uma prioridade."
D.	(...) intervir... com políticas da Administração Central (...)	Seria mais consistente intervir ao nível da inovação social com políticas da Administração Central que contemplassem medidas de discriminação política em concelhos com indicadores estatísticos preocupantes ao nível da natalidade e rendimento per capita."
D.	(...) medidas de discriminação política em concelhos com indicadores estatísticos preocupantes (...)	
E.	(...) maior enfoque na Rede Social - CLAS (...)	"Promover um maior enfoque na Rede Social - CLAS, onde também se incluem os seus instrumentos específicos: Plano de Desenvolvimento Social e Plano de Ação."

Tabela 36 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias (Pergunta 23)

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
A.	(...) programa... integrar as iniciativas presentes (...)	Programa de integração de iniciativas	Programas
A.	(...) programa... promovesse iniciativas futuras.	Programa de promoção de iniciativas	Programas
B.	Sistematizar e densificar melhor uma agenda (...)	Sistematizar e densificar	Sistematizar e densificar
B.	(...) mais cooperação com o sistema de conhecimento (...)	Cooperação com o sistema de conhecimento	Cooperação
B.	(...) maior escala no marketing para atrair mais e melhores ideias.	Marketing para atrair mais e melhores ideias	Marketing
C.	Estímulos efetivos para fixação de jovens (...)	Estímulos efetivos à fixação de jovens	Incentivos
C.	(...) apoio (...)	Apoio	Incentivos
C.	(...)acompanhamento aos seus projetos.	Acompanhamento	Incentivos
D.	(...) qualificação e emprego são uma prioridade.	Qualificação e emprego	Qualificação e emprego
D.	(...) intervir... com políticas da Administração Central (...)	Políticas da Administração Central	Incentivos
D.	(...) medidas de discriminação política em concelhos com indicadores estatísticos preocupantes (...)	Medidas de discriminação política	Medidas de discriminação
E.	(...) maior enfoque na Rede Social - CLAS (...)	Enfoque na Rede Social - CLAS	Incentivos

**Tabela 37 - Unidades de Análise** (Pergunta 24. Considera que os serviços e medidas de apoio à inovação social oferecidos são conhecidos e valorizados por parte dos potenciais empreendedores sociais? ☐ Sim. Porquê?/☐ Não.)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
A.	Há muito trabalho a fazer neste capítulo (...)	"Há muito trabalho a fazer neste capítulo, mesmo sabendo que hoje, quem quer tem acesso a informação sem limites na web sobretudo, mas a desmultiplicação dessa informação não está ao alcance de todos."
A.	(...) sensibilização, mais do que tecnicamente (...)	"Como tal, o papel dos municípios e de técnicos capacitados, sobretudo em sensibilização, mais do que tecnicamente, é fundamental."
D.	(...) necessário reforçar a divulgação (...)	"... embora seja sempre necessário reforçar a divulgação e trabalhem numa perspetiva proactiva, procurando identificar pessoas e projetos de interesse, sem esperar que nos procurem."
D.	(...) perspetiva proactiva (...)	
D.	(...) identificar pessoas e projetos de interesse (...)	
E.	(...) a procura e o investimento tem aumentado (...)	"... a procura e o investimento tem aumentado substancialmente."

Nota: A/D/E - Sim; B/C - Não.

**Tabela 38 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias** (Pergunta 24)

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
A.	Há muito trabalho a fazer neste capítulo (...)	Necessidade de desenvolvimento	Desenvolvimento
A.	(...) sensibilização, mais do que tecnicamente (...)	Sensibilização	Sensibilização
D.	(...) necessário reforçar a divulgação (...)	Reforçar a divulgação	Divulgação
D.	(...) perspetiva proactiva (...)	Perspetiva proactiva	Proactividade
D.	(...) identificar pessoas e projetos de interesse (...)	Identificar pessoas e projetos	Identificação de pessoas e projetos
E.	(...) a procura e o investimento tem aumentado (...)	Aumento procura e investimento	Aumento procura e investimento

**Tabela 39 - Unidades de Análise** (Pergunta 25. Considera importante que os Município e outros Organismos invistam fundos públicos em serviços e medidas de apoio à inovação social? ☐ Sim. Porquê?/☐ Não.)

Inquirido	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
A.	(...) deve ser visto caso a caso.	"... este é um assunto que deve ser visto caso a caso."
A.	(...) sempre importante este apoio ou investimento (...)	"Mas será sempre importante este apoio ou investimento, pelo menos no arranque, mas deve prever com clareza e acontecer a saída das iniciativas que apoiam e não sejam o único suporte à viabilidade das iniciativas em que investem."
A.	(...) pelo menos no arranque (...)	
A.	(...) não sejam o único suporte à viabilidade das iniciativas em que investem.	
A.	(...) os apoios públicos... estudo de viabilidade... comprometem logo à partida muitos investimentos.	"Tal como os fundos comunitários, os apoios públicos deveriam ser retirados de qualquer estudo de viabilidade, pois comprometem logo à partida muitos investimentos."
A.	(...) apoio complementar (...)	"Deveriam ser sempre entendidos como apoio complementar e de suporte/tutoragem ao arranque da iniciativa."
A.	(...) suporte/tutoragem ao arranque da iniciativa.	
B.	É uma área que ainda precisa de apoios públicos (...)	"É uma área que ainda precisa de apoios públicos dado o tecido empresarial e industrial existente na região."
C.	Serão esses apoios que poderão alavancar o desenvolvimento da inovação (...)	"Serão esses apoios que poderão alavancar o desenvolvimento da inovação nestes territórios."
D.	(...) é fundamental apoiar projetos de inovação.	"Naturalmente sim, já que as pessoas são a razão de existir dos serviços públicos e é fundamental apoiar projetos de inovação."
E.	Com vista ao retorno/valor social; Sinónimo de boa governança (...)	"Com vista ao retorno/valor social, sinónimo de boa governança. Possibilitam: o alargamento de redes de colaboração e desenvolvimento de novos modelos de intervenção estabelecendo um maior alinhamento entre as necessidades e respostas; atrair um maior número de envolvidos (técnicos; população em geral: beneficiários/voluntários); replicar em outros contextos."
E.	(...) alargamento de redes de colaboração (...)	
E.	(...) desenvolvimento de novos modelos de intervenção (...)	
E.	(...) atrair um maior número de envolvidos (...)	
E.	(...) replicar em outros contextos.	

Nota: todas Sim.

Tabela 40 - Unidades de Registo, Subcategorias e Categorias (Pergunta 25)

Inquirido	Unidades de Registo	Subcategorias	Categorias
A.	(...) deve ser visto caso a caso.	Caso a caso	Individualizar
A.	(...) sempre importante este apoio ou investimento (...)	Sempre importante	Importante
A.	(...) pelo menos no arranque (...)	No arranque do projeto	Inicialmente
A.	(...) não sejam o único suporte à viabilidade das iniciativas em que investem.	Não ser o único suporte	Apoio complementar
A.	(...) apoio complementar (...)	Apoio complementar	Apoio complementar
A.	(...) suporte/tutoragem ao arranque da iniciativa.	Suporte/tutoragem	Suporte
B.	É uma área que ainda precisa de apoios públicos (...)	Precisa de apoios públicos	Importante
C.	Serão esses apoios que poderão alavancar o desenvolvimento da inovação (...)	Alavancar o desenvolvimento	Desenvolvimento
D.	(...) é fundamental apoiar projetos de inovação.	Fundamental	Importante
E.	Com vista ao retorno/valor social; Sinónimo de boa governança (...)	Retorno/valor social	Coesão social
E.	(...) alargamento de redes de colaboração (...)	Redes de colaboração	Colaboração
E.	(...) desenvolvimento de novos modelos de intervenção (...)	Desenvolvimento de novos modelos	Desenvolvimento
E.	(...) atrair um maior número de envolvidos (...)	Atrair participação cívica	Participação cívica
E.	(...) replicar em outros contextos.	Replicar em outros contextos	Mudança sistémica